

ÉTUDES
D'ÉCONOMIE
POLITIQUE

D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux

Sous la direction de

Diane-Gabrielle Tremblay



Presses de l'Université du Québec


D'une culture
DE RETRAITE
vers un nouveau
MANAGEMENT
des âges
et des temps sociaux

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE
PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

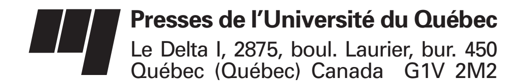
SUISSE
SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse



D'une culture DE RETRAITE vers un nouveau MANAGEMENT des âges et des temps sociaux

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

2007



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux

(Études d'économie politique ; 22)

Textes présentés lors d'un colloque organisé par l'Association d'économie politique et tenu à l'Université du Québec à Montréal du 6 au 7 nov. 2006.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-1499-7

1. Âge et travail - Congrès. 2. Âge de la retraite - Congrès. 3. Vieillissement - Congrès. 4. Personnes âgées - Travail - Congrès. 5. Horaires de travail - Congrès. 6. Âge et travail - Québec (Province) - Congrès. I. Tremblay, Diane-Gabrielle. II. Association d'économie politique. III. Collection : Études d'économie politique (Presses de l'Université du Québec) ; 22.

HD6279.D86 2007 331.3'981 C2007-941092-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Dépôt légal – 3e trimestre 2007
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Remerciements

Diane-Gabrielle Tremblay

Nous voulons remercier un certain nombre d'organismes et de personnes qui ont collaboré à l'édition de cet ouvrage : la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, la Chaire Bell en technologies et organisation du travail ainsi que le Centre de recherche CRISES-UQAM, qui ont tous soutenu l'organisation du colloque qui a permis de recueillir et sélectionner ces textes par la suite. Nous voulons aussi remercier Mélisande Bélanger, qui a coordonné le colloque à l'origine de cette publication, et qui a relancé les auteurs et fait le suivi des textes. Nous remercions enfin Martine di Loreto, qui fait partie de notre équipe de recherche et a aussi apporté un soutien important à l'organisation.

Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

En novembre 2007, la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal était l'hôte d'un important colloque intitulé « Halte à la retraite ! D'une culture de la retraite à la gestion des âges ». Le colloque était organisé sous l'égide de l'Association d'économie politique, de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail et du CRISES-UQAM. Une centaine de participants ont ainsi discuté du phénomène du vieillissement de la population observé au Québec, comme en France et ailleurs. Le colloque a permis aux participants d'échanger sur l'analyse du phénomène et sur les solutions qu'il convient d'apporter pour éviter un déclin du niveau de vie et pour assurer le maintien des services publics, principalement les soins de santé, mais aussi ceux d'éducation, qui subiront l'effet des pressions résultant de l'augmentation des coûts inévitable dans le domaine de la santé. À la suite du colloque, nous avons relancé les auteurs pour réaliser cette publication, à partir d'une sélection des communications présentées lors du colloque. C'est donc cette sélection de textes que nous présentons ici.

Pour situer la problématique, commençons par indiquer que le Québec jouit d'un niveau de vie relativement élevé, mais que sa population est parmi celles qui vieillissent le plus rapidement en Occident, comme on le verra dans certains des textes présentés ici. Le recul du poids de la population en âge de travailler (15-64 ans) dans la population totale devrait commencer en 2008 au Québec, et ce mouvement s'accompagnera d'une augmentation de la catégorie des 65 ans et plus en pourcentage du total, ainsi que d'une baisse importante de celle de 0-14 ans aura des conséquences importantes. Cela signifie que si rien n'est fait pour accroître la participation des travailleurs vieillissants, il pourrait y avoir un certain déficit sur ce plan. Cela aura nécessairement un effet sur le niveau de vie, à moins que des transformations importantes n'interviennent,

notamment en ce qui concerne le moment de prise de la retraite et la fin de vie active, dont une poursuite de l'activité à un âge plus avancé que ce n'est le cas maintenant.

En même temps, il faut reconnaître que le taux d'emploi du Canada est relativement élevé en comparaison de plusieurs pays européens, qui ont des taux d'emploi plus faibles dans les groupes des 15-30 ans et des 55 ans et plus. Dans ce dernier cas, cela est dû au fait que nombre de pays européens ont eu des régimes de préretraite qui ont incité les travailleurs à quitter hâtivement le marché du travail. Ainsi, lorsqu'on nous dit que les Québécois ne travaillent pas assez, comme cela a été dit récemment par des économistes de la Banque TD et par M. Lucien Bouchard, il faut replacer les choses dans leur contexte. Nous travaillons peut-être moins d'heures annuelles que les États-Unis et le Canada anglais, mais nous faisons davantage d'heures que les travailleurs de nombre de pays européens, et nous avons une assez bonne intégration des jeunes sur le marché du travail, en comparaison de l'Europe toujours, et un meilleur maintien en emploi en fin de vie active. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut rien faire, au contraire, puisque nous avons aussi un taux d'immigration plus faible que les États-Unis et le Canada anglais, et que le vieillissement se présentera de manière prononcée au Québec, d'où des risques importants de pénuries de main-d'œuvre, mais aussi des difficultés de financement des services publics.

Pour plusieurs des auteurs réunis ici, le maintien de notre niveau de vie dans ce contexte de vieillissement représente un défi extrêmement important, qu'il ne sera pas facile de relever, si l'on se fie aux tendances actuelles qui incitent nombre d'individus à prendre des retraites hâtives. Le gouvernement et les entreprises doivent trouver d'autres moyens pour convaincre les travailleurs de quitter plus tardivement leur emploi, afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre, et aussi de quitter progressivement cet emploi, puisqu'il semble que nombre d'entre eux ne souhaitent pas continuer de travailler à plein temps. Cette problématique de la retraite et de la fin de vie active est donc abordée dans plusieurs des textes, les auteurs soulignant que les entreprises et l'État doivent s'interroger sur les formules d'aménagement du temps de travail qui permettraient de garder les gens en emploi, mais avec des conditions de travail qui leur paraissent acceptables, et même intéressantes.

De fait, les changements apportés récemment à la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada pour favoriser la retraite progressive, et ceux qui ont été annoncés par le gouvernement du Québec dans son budget préélectoral de mars 2007, devraient contribuer à lever les obstacles associés aux régimes privés de retraite et favoriser le maintien en emploi, mais cela ne suffira pas pour assurer le maintien et la réinsertion en emploi des travailleurs vieillissants.

Le gouvernement et les entreprises doivent donc trouver d'autres moyens pour convaincre les travailleurs de quitter plus tardivement leur emploi, afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre, et aussi de quitter progressivement cet emploi, puisqu'il semble que nombre d'entre eux ne souhaitent pas continuer

de travailler à plein temps. Actuellement, les données de la Régie des rentes du Québec (RRQ) indiquent que 23 % des 55-59 ans sont officiellement retraités, et chez les 60-64 ans, 49 % seraient officiellement retraités. D'autres données indiquent qu'environ le tiers des travailleurs de 60 ans sont en emploi et l'objectif du gouvernement serait d'accroître ce taux à plus de 50 %. Pour ce faire, il semble bien qu'au-delà des nécessaires aménagements aux lois de l'impôt et mesures favorisant la retraite progressive, des mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, et peut-être aussi des mesures de télétravail, seraient souhaitables pour accroître le taux d'activité. Nous reviendrons donc dans plusieurs textes sur ces mesures d'aménagement, ainsi que sur les conditions de travail existant actuellement dans plusieurs milieux, afin de voir dans quelle mesure il existe un écart important entre les deux, écart qui devrait être réduit afin de favoriser une meilleure gestion des âges et un maintien en activité des personnes vieillissantes, tout au moins de celles qui le souhaitent et sont toujours en mesure de le faire.

Ainsi, cet ouvrage présente non seulement une analyse du processus de vieillissement de la population et des principales tendances du marché du travail au Québec, au Canada et ailleurs, mais il s'intéresse aussi aux solutions à envisager.

Dans ce contexte, Anne-Marie Guillemard, une des grandes spécialistes internationales de cette question de la gestion des âges, professeure à l'Université Paris-V, membre de l'Institut universitaire de France et de l'Académie européenne des sciences, commence par souligner qu'il ne faut pas aborder les conséquences du vieillissement démographique sous le seul prisme des retraites et des réformes qu'il faudrait y apporter pour rééquilibrer les transferts sociaux entre actifs et retraités. Elle considère cette vision trop réductrice et invite à une réflexion plus large sur l'impact du vieillissement dans toutes les dimensions de nos sociétés : « Nos façons de travailler, de répartir les temps sociaux sur le parcours de vie, de couvrir les risques sociaux, de concevoir les identités de chaque âge et les rapports entre les générations, sont profondément transformées par le vieillissement de la population et la longévité accrue. Il faut en finir avec une vision tronquée de la question, qui voit dans la réforme des retraites la principale réponse à apporter aux évolutions démographiques. » Anne-Marie Guillemard défend l'idée « que les profondes mutations sociales intervenues depuis l'ère industrielle doivent conduire à un réexamen de nos manières de penser et d'assurer les solidarités entre les âges et les générations ».

Dans cette perspective, Anne-Marie Guillemard nous invite à « inventer une nouvelle gestion de la diversité des âges et de la synergie des générations. Il faut reconfigurer la protection sociale afin qu'elle puisse garantir la sécurité des individus dans une temporalité désormais flexible et incertaine », ajoute-t-elle. Anne-Marie Guillemard rappelle que « les systèmes de retraite actuels reposent sur un contrat tacite entre les générations. Ce dernier porte sur les manières de répartir les temps de travail et de non-travail sur le cycle de vie et sur les profils de risques à couvrir selon les âges. Ce contrat a été élaboré au cours du développement de la société industrielle. Il reflète fidèlement l'agencement

particulier entre statut d’emploi, contenu de la protection sociale et organisation temporelle du cours de vie à trois temps propre à la société industrielle. Dans ce contexte, l’essentiel du temps d’inactivité indemnisé a été accordé à la vieillesse sous la forme des transferts sociaux de la retraite. »

« Désormais, note madame Guillemard, l’âge s’impose comme marqueur principal du déroulement du cours linéaire et irréversible de la vie. L’État social met en œuvre, dans tous les domaines, un véritable gouvernement par l’âge […] La gestion segmentée par l’âge des populations s’impose bientôt comme élément clé de l’action publique. Il en est ainsi lorsque les lois sociales fixent, par exemple, l’âge de travailler, avec la scolarité obligatoire, ou l’âge de cesser le travail avec la retraite. Elles sont relayées et étendues par de multiples dispositifs d’emploi, de formation, d’action sociale qui opèrent sur la base de critères d’âge. Dans le modèle d’existence à trois temps, le travail constitue l’étape centrale de la vie. Il impose sa temporalité linéaire, quantitative et sécable. »

Cependant, avec les évolutions observées en France comme au Québec et dans nombre d’autres pays, on observe que cet agencement des âges se défait. « En conséquence, note madame Guillemard, une nouvelle flexibilité temporelle, ainsi qu’une déconcordance des temps de la vie se produit […] Désormais, travail et temps libre ou inactivité s’interpénètrent étroitement à chaque âge. Les âges se sont déspécialisés et l’on observe un brouillage entre les âges […] Les transitions sont devenues réversibles. Il n’est plus rare de voir fonder une famille à 40 ans ou à 50 ans, de faire l’expérience de la parentalité tardive, de retourner vivre chez ses parents à 35 ans, de se lancer à 40 ans dans une nouvelle formation […] Ce nouvel enchevêtrement des temps sociaux engendre des itinéraires biographiques qui ne correspondent plus aux séquences traditionnelles de l’organisation ternaire du parcours de vie. »

Dans son texte, madame Guillemard analyse les causes de toutes ces transformations, présente les taux d’emploi observés dans divers pays européens, mais aussi au Canada et aux États-Unis. Elle présente ensuite une analyse approfondie du cas de la France, qui connaîtra des difficultés importantes, si elle ne revoie pas sa « culture de l’âge », ce que madame Guillemard définit comme « un ensemble de valeurs et normes partagées sur les manières de problématiser la question de l’avance en âge et sur les droits et obligations attachés à l’âge ». Elle rappelle que les mesures d’âge ont encouragé le développement des stéréotypes sur l’âge au travail et qu’il faudra revoir ces stéréotypes et préjugés au Québec comme en France. Elle souligne qu’en France, « l’effort productif du pays repose aujourd’hui presque entièrement sur la seule génération des 30-50 ans, laquelle subit une importante intensification du travail ».

Or, cette intensification du travail, à laquelle font écho plusieurs autres textes, va à l’encontre d’une adaptation du travail à une main-d’œuvre vieillissante et est source d’une moindre capacité et aspiration à rester au travail, comme le montrent quelques autres textes de conférenciers que nous introduirons plus loin.

Au Québec, les jeunes participent davantage au marché du travail, et les travailleurs vieillissants ont un taux d'emploi plus élevé qu'en France, mais les défis des prochaines années seront tout de même importants en raison du vieillissement. Au Québec comme en France, tous s'entendent pour dire qu'il faudra remobiliser les jeunes et les travailleurs vieillissants et âgés face à l'emploi et que cela exigera sans doute de nouveaux dispositifs institutionnels. Il faudra sans doute développer davantage la formation tout au long de la vie pour permettre ces maintiens en emploi, s'assurer de conditions de travail acceptables, de mesures de santé et sécurité au travail qui permettent un allongement de la vie active.

Diverses mesures peuvent être envisagées et les cas de la Finlande et des Pays-Bas montrent qu'il est possible de sortir de la « culture de la sortie précoce » et d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs plus âgés. Ainsi, selon Anne-Marie Guillemard, la Finlande a remplacé le mode de gouvernement par l'âge par « une gestion de la diversité des âges et de la succession des générations, laquelle s'attache à gérer la dynamique des parcours professionnels dans une perspective de cycle de vie ». Selon madame Guillemard, cette nouvelle gestion des âges serait la seule capable de relever l'immense défi pour le monde du travail que représente le vieillissement de la population active, couplé au renouvellement rapide des générations en emploi.

Dans le texte suivant, Frédéric Lesemann souligne d'abord « le rapport très étroit qui existe entre la question de la gestion des âges au travail, et particulièrement les dynamiques du vieillissement au travail, *et* les modes d'organisation et de gestion du travail dans les entreprises, ainsi que les régimes de retraite ». L'auteur affirme également qu'on ne peut traiter globalement de la question du vieillissement au travail et de ses rapports avec les modes de gestion des entreprises, mais qu'il faut « déglobaliser » la question en mettant en évidence les différences. L'auteur rappelle aussi l'importance de s'intéresser autant aux PME qu'aux grandes entreprises, plus souvent l'objet de travaux sur cette question, puisque l'emploi se trouve très largement dans les PME, qui n'ont le plus souvent pas de services importants de gestion du personnel. Monsieur Lesemann affirme que, de ce fait, la question du vieillissement au travail est le plus souvent ignorée dans les PME, ou encore elle n'est pas prise en compte et ne se traduit pas par des mesures concrètes. L'auteur indique aussi que la présence d'un régime de retraite d'entreprise solide joue un rôle très désincitatif à l'égard du maintien en emploi. Son texte est donc l'occasion de réfléchir aux interactions entre régimes de travail et régimes de protection sociale au travail, ainsi qu'aménagement des fins de carrières.

André Grenier présente un portrait de la situation du marché du travail et des changements démographiques à venir au Québec. Cette présentation très détaillée nous permet de bien évaluer les impacts du baby-boom au Québec, de voir comment le chômage élevé a pendant quelques années poussé les aînés vers la sortie du marché du travail, et de constater que le déclin démographique pointe bien à l'horizon. Ce texte nous donne donc le contexte essentiel pour

tenter de répondre à la question de savoir si le Québec manquera de main-d'œuvre, et il nous permet surtout de voir que nous ne sommes pas nécessairement les pires. Au contraire, puisque le taux d'activité des 15-64 ans était de 77,8 % au Canada, de 76,5 % au Québec, et qu'il est de ce fait nettement supérieur à la moyenne de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), autour de 70 %. Même les États-Unis ne font pas mieux, avec un taux de 75,4 % (pour 2005), de sorte que si l'on envisage les choses sur l'ensemble de la vie active, ce qui semble plus pertinent aujourd'hui, on constate que les Québécois travaillent tout de même pas mal en comparaison des autres pays… L'auteur reconnaît qu'il y a toutefois place à l'amélioration de l'activité des aînés, et considère que le déclin démographique n'est pas une fatalité, mais, au contraire que la participation accrue au marché du travail (femmes et personnes vieillissantes de 55 ans et plus), les naissances accrues (notons la hausse de fécondité observée en 2006) et une meilleure productivité pourraient faciliter les choses. Ce texte nous fournit donc un excellent portrait analytique de la situation québécoise du point de vue du vieillissement et de l'activité sur le marché du travail.

Dans leur texte, Diane-Gabrielle Tremblay, Elmustapha Najem et Renaud Paquet présentent des données d'une enquête canadienne originale sur les réalités et les aspirations en matière de temps de travail. Ils analysent ces données selon l'âge afin d'illustrer les particularités de la situation des travailleurs vieillissants, ainsi que les aspirations particulières de ce groupe. Ils inscrivent la problématique de la fin de carrière et du vieillissement dans le contexte de l'articulation des temps sociaux tout au long de la vie. Ils soulignent ainsi que pour les travailleurs qui doivent assumer des responsabilités familiales et professionnelles à la fois, l'organisation de la vie peut être très complexe. En effet, alors qu'auparavant les hommes étaient dans la sphère du travail salarié et les femmes plus souvent à domicile, l'entrée et le maintien des femmes sur le marché du travail font que les deux sphères de la vie (emploi et famille) sont devenues des vases communicants et que les hommes comme les femmes souhaitent que leurs responsabilités dans les deux sphères soient prises en compte par leurs employeurs et que des aménagements soient possibles, notamment en fin de carrière.

Tout cela contribue à accentuer les difficultés associées à l'articulation entre la vie personnelle et familiale d'une part, et la vie professionnelle d'autre part, et les données recueillies illustrent bien les aspirations des travailleurs vieillissants du point de vue de l'aménagement du temps de travail en fin de carrière. Les données analysées par les auteurs montrent qu'il y a bien un lien entre l'âge et les aspirations en matière de temps de travail. Ainsi, bien que la majorité soit satisfaite de ses heures de travail (en moyenne 37 heures), les plus jeunes souhaitent faire de plus longues heures, alors que les catégories susceptibles d'avoir des responsabilités familiales (25 à 54 ans) souhaitent plutôt une réduction de leur temps de travail. Ce sont les personnes de 55 ans et plus qui seraient les plus intéressées par une réduction du temps de travail. On note d'ailleurs qu'au Québec, les travailleurs âgés de 55 ans et plus travaillent

plus souvent à temps partiel que les autres et sont plus souvent des travailleurs indépendants, sans doute parce qu'ils cherchent à se donner la flexibilité que l'entreprise ne leur a pas offerte.

Les travailleurs vieillissants semblent aussi plus intéressés par le travail à domicile, le télétravail pouvant ainsi constituer une modalité d'organisation du travail appréciée en fin de carrière, surtout dans les cas où l'on souhaite réduire son temps total affecté au travail en réduisant ses déplacements. Il faut toutefois noter que toutes les catégories professionnelles ne peuvent faire du télétravail, les gestionnaires, les professionnels et les gens de vente étant parmi les Canadiens qui travaillent le plus à domicile. Le télétravail peut donc être une voie pour les maintenir en emploi plus longtemps.

Par la suite, Ali Béjaoui s'intéresse au fait que les personnes passeront davantage de temps en dehors du marché du travail. L'auteur fait la promotion de l'importance d'identifier les barrières à la participation et d'encourager les personnes qui le désirent à rester plus longtemps sur le marché du travail. Il considère que le phénomène du vieillissement est une occasion pour les gouvernements, les entreprises et les individus pour trouver des arrangements qui satisfont aussi bien aux impératifs économiques que les aspirations sociales. L'auteur conclut que le vieillissement de la population est une occasion pour faire face à d'autres enjeux majeurs tels que l'apprentissage tout au long de la vie, l'équilibre travail-famille et la révision des lois et des programmes gouvernementaux pour s'adapter à la flexibilité de plus en plus requise sur le marché du travail.

Dans le texte suivant, Anne-Marie Séguin et Philippe Apparicio abordent la question sous un autre angle. Ils contribuent à la réflexion entourant la mise en place de conditions susceptibles de favoriser l'autonomie résidentielle d'une population vieillissante et mettent l'accent sur la dimension territoriale. Les auteurs montrent que le vieillissement implique de nombreux aspects géographiques dont on doit tenir compte afin d'enrichir et de dépasser la seule analyse descriptive de la distribution de la population âgée, même si celle-ci reste fondamentale. Ces aspects sont souvent négligés dans les analyses portant sur l'État providence et sa reconfiguration. Les auteurs montrent ainsi que les analyses négligent trop souvent le rôle central qui incombera aux municipalités pour soutenir l'autonomie résidentielle des personnes âgées, c'est-à-dire pour permettre aux individus vieillissants de demeurer le plus longtemps possible dans un logement autonome. Ils montrent aussi que les questions territoriales sont des enjeux sociaux majeurs dans les sociétés vieillissantes, notamment celle de l'accessibilité aux ressources territoriales qui soulève des enjeux d'équité. Ils rappellent que ces enjeux devront absolument faire l'objet d'un débat sociétal large afin que la population puisse déterminer quels écarts sont acceptables, si l'on doit intervenir, et comment éventuellement réduire ces écarts.

Dans la deuxième partie, les textes portent généralement sur des secteurs d'activité ou groupes professionnels précis et plusieurs d'entre eux

nous entraînent dans un milieu de travail concret, pour y décrire les difficiles réalités auxquelles on y est confronté, et qui font que certains pourraient souhaiter quitter le milieu du travail. La précarité et le harcèlement au travail y sont notamment abordés.

Dans le premier texte de cette partie, Sylvain Schetagne présente l’état des lieux du vieillissement dans l’administration publique fédérale. Il traite des impacts du vieillissement de la main-d’œuvre dans ce secteur, de l’âge de la retraite qui a baissé au cours des dernières années et n’est plus que de 59 ans dans le public contre 62 ans dans le privé. Il s’intéresse ensuite aux attitudes face au vieillissement et aux solutions qui permettraient à la fonction publique de maintenir des gens en emploi. La qualité de l’environnement de travail est évoquée, mais aussi des mesures concrètes qui accroîtraient l’intérêt de demeurer en emploi. Les données de l’Enquête sociale générale de 2002 montrent notamment que 28 % des retraités auraient continué à travailler plus longtemps s’ils avaient pu travailler moins de jours sans effet sur leurs prestations de retraite, que 26 % auraient été intéressés à rester s’ils avaient pu travailler des journées réduites sans effet sur les prestations. Un autre 18 % aurait souhaité des congés annuels plus longs, 30 % auraient voulu travailler à temps partiel, 21 % seraient restés s’ils avaient pu bénéficier d’une augmentation de salaire, 12 % s’il n’y avait pas eu une politique de retraite obligatoire. Enfin, 26 % seraient restés s’ils avaient été en meilleure santé, et 6 % s’ils avaient pu trouver des solutions adéquates concernant la prestation de soins dont ils avaient besoin. Bref, on constate qu’il faut mettre en place un certain nombre d’aménagements du temps de travail et de pratiques pour que les gens souhaitent demeurer en emploi.

L’article suivant, de Denis Harrisson, traite aussi de l’administration publique. Il traite notamment d’initiatives prises à différents niveaux décisionnels afin de transformer les diverses modalités d’action et de prise de décision dans la fonction publique. Plusieurs moyens sont adoptés selon l’auteur : « législation concernant le cadre administratif, concertation avec les grands syndicats, adoption d’un nouveau cadre réglementaire, incitations diverses afin d’inscrire les nouveaux objectifs parmi les modalités d’action de ses principaux agents, cadres et employés de l’État, et prises d’initiatives des agents locaux afin de modifier et de moderniser l’organisation du travail ». L’auteur note que l’ensemble de ces changements, qui vont de la transformation centralisée aux mains des décideurs hiérarchiques de l’appareil administratif jusqu’aux innovations soutenues par les acteurs locaux, s’effectuent dans le contexte de ce qu’il est convenu d’appeler le Nouveau Management Public. Par ailleurs, la réforme est apparemment freinée par un autre phénomène qui, ajouté au précédent, s’inscrit dans un climat de grande incertitude de l’administration publique : le vieillissement de ses effectifs et la mise à la retraite d’un contingent fort important au cours des dix prochaines années.

Dans son texte, Hélène David souligne qu’en ce qui concerne le vieillissement, « bien qu’il y ait eu une progression vers une compréhension plus globale de la question, les conceptions axées sur les “ problèmes individuels ” n’ont pas

encore cédé leur place à une prise en compte des enjeux collectifs en cause». Elle manifeste son inquiétude à l'égard d'une «détérioration importante des rapports entre les différentes générations de salarié(e)s, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux enjeux du vieillissement au travail et du maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants».

À partir de ses recherches et échanges dans nombre de milieux de travail, et plus particulièrement dans le contexte du travail infirmier, madame David a aussi évoqué à l'égard du vieillissement de la population «un sentiment de contradiction entre l'urgence de s'en occuper et les pressions croissantes pour gérer au plus serré, pour traquer chaque seconde de temps "inutilement gaspillé", ce qui se traduit par un certain immobilisme sur le plan des changements organisationnels requis pour concrétiser des politiques de maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants».

Elle a proposé quelques principes relatifs à la gestion des âges, tout en notant qu'ils «apparaissent de plus en plus comme des vœux pieux en regard des contraintes qu'engendrent ces nouvelles formes de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail». Quoi qu'il en soit, elle invite les entreprises à mettre en rapport le profil d'âge de la main-d'œuvre et ses capacités et habiletés avec les facteurs suivants: l'organisation du travail et ses exigences; la gestion des ressources humaines (sélection, embauche, affectations, formation, cheminement de carrière, etc.). Elle les invite aussi à tenir compte des caractéristiques de la main-d'œuvre et de son évolution dans la planification en vue des années à venir. Hélène David a aussi souligné les effets dévastateurs de la précarité d'emploi observée dans ses recherches, en particulier dans le cas d'infirmières en soins à domicile, précarité qui empêche de mettre en place des procédures de gestion des âges appropriées.

Pour sa part, Angelo Soares se penche sur le harcèlement psychologique au travail et se demande si le harcèlement psychologique a un âge ou, en d'autres mots, si certains groupes d'âge sont plus ou moins visés par le harcèlement psychologique au travail, s'il y a des différences selon l'âge dans les types d'agissements qui constituent le harcèlement psychologique. Il s'intéresse aussi aux rapports sociaux de l'âge et se demande s'ils ont une influence sur la durée et la fréquence du harcèlement psychologique et, enfin, se demande aussi si la dynamique existant entre le harceleur et la victime est traversée ou non par les rapports sociaux de l'âge. Soares observe que l'âge semble bien jouer un rôle dans les dynamiques du harcèlement psychologique, mais il ne peut identifier un groupe qui serait le plus harcelé. La dynamique du harcèlement semble toutefois différente selon le groupe d'âge, en ce sens que les agissements composant le harcèlement ne sont pas les mêmes. Les agissements les plus présents dans ses études sont ceux visant à empêcher la victime de s'exprimer (40 %), à déconsidérer la victime auprès d'autrui (40 %) et à discréditer le travail de la victime (20 %), mais il note que les fréquences sont différentes lorsque les rapports sociaux de l'âge sont pris en compte: les pratiques visant à discréditer le travail de la victime viennent en premier (41 %), et les deux autres sont moins

importantes (25 et 16 %). L'auteur note que ses recherches étant centrées sur les individus en emploi, elles sous-estiment nécessairement le nombre de personnes âgées qui sont parties en préretraite pour échapper au harcèlement psychologique, ce qui est une dimension importante, mais effectivement négligée, dans les motifs qui expliquent le désir de partir à la retraite ou en préretraite.

On s'intéresse ensuite au transfert des savoirs et à l'intérêt des travailleurs vieillissants à participer à la transmission des savoirs dans leur organisation, avant de quitter pour la retraite. Le texte de Esther Cloutier, Élise Ledoux, Hélène David, Isabelle Gagnon et François Ouellet se penche, pour sa part, sur le rôle de l'organisation du travail comme soutien à la transmission des savoirs protecteurs de métier, dans le contexte des soins à domicile. Les auteurs montrent qu'il n'est pas si facile de mettre à profit l'expérience des travailleurs pour la transmission de savoirs, car plusieurs ont de la difficulté à mettre des mots sur leur pratique. Ainsi, pour transmettre des savoirs non théoriques, mais plutôt pratiques, comme on doit le faire dans nombre de milieux de travail, il faut mettre en place des conditions particulières qui placent le processus d'action du praticien au centre de l'analyse, comme le suggèrent les auteurs. Il sera alors possible de transférer des connaissances et des savoirs tacites. Le texte présente donc à la fois les conditions nécessaires à la transmission des savoirs et les facteurs organisationnels qui peuvent influer sur la transmission.

Le texte d'Élise Ledoux, Esther Cloutier et Solange Lefebvre se penche ensuite sur les aspirations des travailleurs vieillissants à exercer un rôle de formateur en fin de carrière. Les auteurs se penchent plus particulièrement sur les conditions qui peuvent favoriser ce nouveau rôle, dans un contexte où de plus en plus d'organisations souhaitent profiter de cette manière de transférer des compétences et connaissances. Elles présentent une étude exploratoire d'une entreprise d'usinage et expliquent comment les compagnons et les réseaux de formateurs peuvent contribuer à la transmission des savoirs. Les auteurs soulignent que le rôle de formateur est généralement source de valorisation pour les individus qui le pratiquent, mais qu'il peut aussi faire émerger des divergences avec les apprentis. Elles élaborent aussi une typologie fort intéressante des stratégies de transmission, typologie qui distingue le niveau d'implication des individus et le niveau de sophistication des pratiques. Le texte pourra certes inspirer les pratiques d'organisation d'autres secteurs puisqu'un bon nombre d'éléments peuvent être transposés dans d'autres milieux.

Les trois derniers textes nous amènent dans deux milieux de travail particuliers. D'abord, Michel Bigaouette nous introduit dans le secteur de la santé avec une analyse de la situation en matière de travail dans un CHSLD (centre hospitalier de soins de longue durée). Il expose les caractéristiques de l'organisation du travail, notamment l'importance des contraintes observées dans ce milieu. L'auteur montre aussi l'incidence du vieillissement de la main-d'œuvre, notamment l'augmentation du ratio des heures payées en assurance-salaire dans les CHSLD. Le travail dans ce secteur étant caractérisé par un certain nombre de contraintes, l'auteur invite à revoir l'organisation du travail

pour diminuer les contraintes, si l'on souhaite pouvoir maintenir les gens en emploi et faire diminuer les coûts en assurance-salaire. Il propose notamment de favoriser une meilleure connaissance des personnes, de leurs attentes et besoins, de créer un sentiment d'appartenance au milieu de vie, d'améliorer la qualité des relations de soins et de services, et d'assurer une meilleure concordance des temps de dispensation des soins et des services. L'aménagement du temps de travail revient donc ici au-devant des préoccupations.

Dans le texte suivant, Jacqueline de Bruycker présente une démarche paritaire réalisée par la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) dans le cadre d'un projet sur le vieillissement de la main-d'œuvre. La centrale était préoccupée par le besoin de développer de bons emplois, ou des emplois décents, dans une perspective de long terme. Elle a donc questionné l'organisation du travail, tant les horaires de travail que le temps de travail et les rythmes de travail. Le texte rend compte d'une recherche-action menée sur ce thème par la centrale. Débutant par un travail de sensibilisation, la recherche a mené à la sélection d'un certain nombre de milieux de travail appelés à faire leur auto-diagnostic, puis à tenter de planifier leurs besoins de main-d'œuvre à long terme et de voir venir le vieillissement dans les divers milieux de travail. La recherche a permis de négocier des clauses de convention collective favorisant l'accès à la retraite progressive, mais aussi d'élaborer des programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) avec Emploi-Québec. Des améliorations ont aussi été apportées au mode d'exécution de certaines tâches, soit pour éviter des gestes répétitifs, soit pour atténuer ou réduire les manipulations de matériel lourd, ou encore pour réduire les déplacements, tout cela en vue de réduire la pénibilité et les contraintes du travail.

Enfin, le dernier texte est de Linda Cyrenne, du Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie textile. Elle présente la situation de son secteur, ainsi que les travaux de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui s'y sont effectués afin de faire face au vieillissement de la main-d'œuvre. Dans son texte, elle souligne que nombre de travailleurs du secteur textile aspirent à une réduction du temps de travail, illustrant le fait que le vieillissement n'est pas le même dans tous les secteurs et que certains sont plus « usés » que d'autres au même âge. Dans un tel cas, la seule manière de maintenir les gens en emploi serait d'améliorer leurs conditions de travail et de réduire leur temps de travail. Le texte rend compte de deux projets particuliers réalisés pour les travailleurs âgés, des actions de sensibilisation et de promotion y étant associées. Il présente aussi des éléments de rapports diagnostiques, ce qui permet de bien comprendre le type de démarche que les milieux de travail peuvent effectuer du point de vue du vieillissement de la main-d'œuvre, pour se préparer à affronter cette réalité en connaissant la situation propre de leur secteur et de leur organisation.

Dans le dernier chapitre, sous un autre angle de la problématique du vieillissement, Eduardo Davel et Denis Robichaud présentent l'état d'avancement des connaissances sur la gestion de la relève dans les organisations et identifient quelques défis majeurs, tout en proposant de nouvelles perspectives

conceptuelles pour les recherches futures dans le domaine. Ils s’intéressent surtout aux PME, car c’est ici que se présentent les défis majeurs, celles-ci étant souvent dirigées par une population vieillissante de propriétaires. Les auteurs se penchent aussi sur le contexte de la relève de la direction au sein des organisations contrôlées et dirigées par les membres consanguins d’une famille, car il s’agit d’un contexte plus complexe, mêlant davantage les liens de filiation, de travail, de pouvoir et d’affection. Ce cas de figure soulève une situation potentiellement plus sensible de relève et permet aux auteurs de repérer plus facilement les problèmes et les enjeux qui peuvent être utiles pour mieux comprendre ce qui se passe dans d’autres contextes professionnels. D’une façon générale, la prémisse sur laquelle repose cette étude est que la gestion de la relève en entreprise suppose la gestion des rapports intergénérationnels et une véritable gestion des âges, ce qui rejoint la problématique évoquée dans les textes du début de l’ouvrage.

Comme l’ont souligné plusieurs auteurs qui ont présenté des études de cas de milieux de travail particuliers ou encore des résultats de recherches récentes, il faudra sans doute repenser l’organisation du travail et l’aménagement du temps de travail si l’on veut convaincre des travailleurs vieillissants de rester en emploi. La retraite continue d’être souhaitée par plusieurs, et la préretraite continue aussi d’attirer. Ainsi, l’organisation du travail devra être revue, comme nous y invitent plusieurs auteurs, « afin de majorer la coopération et la complémentarité des âges au travail et ainsi d’assurer la préservation et la transmission de l’expérience entre les générations », comme le dit Anne-Marie Guillemard.

Première partie

ÉTAT DES LIEUX : LE VIEILLISSEMENT, LA RETRAITE ET LES ASPIRATIONS DE FIN DE CARRIÈRE

Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population

Une perspective internationale

Anne-Marie Guillemard

Les conséquences du vieillissement démographique sont abordées majoritairement sous le seul prisme des retraites et des réformes qu'il conviendrait d'engager pour assurer leur pérennité et rééquilibrer les transferts sociaux entre actifs et retraités. Cette vision est extrêmement réductrice. La question du vieillissement affecte nos sociétés dans toutes leurs dimensions. Nos façons de travailler, de répartir les temps sociaux sur le parcours de vie, de couvrir les risques sociaux, de concevoir les identités de chaque âge et les rapports entre les générations, sont profondément transformées par le vieillissement de la population et la longévité accrue. Il faut en finir avec une vision tronquée de la question, qui voit dans la réforme des retraites la principale réponse à apporter aux évolutions démographiques. Nous défendons l'idée que les profondes mutations sociales intervenues depuis l'ère industrielle doivent conduire à un réexamen de nos manières de penser et assurer les solidarités entre les âges et les générations. Nous montrerons que relever le défi du vieillissement et de la longévité peut constituer une occasion pour les sociétés développées : celle de devoir inventer une nouvelle gestion de la diversité des âges et de la synergie des générations ; celle de reconfigurer la protection sociale afin qu'elle puisse garantir la sécurité des individus dans une temporalité désormais flexible et incertaine.

LE VIEILLISSEMENT ET LA LONGÉVITÉ : NOUVELLES DYNAMIQUES ENTRE EMPLOI ET PROTECTION SOCIALE SUR LE CYCLE DE VIE

L'allongement de la vie remet en cause tout le modèle culturel de l'organisation des âges et des temps sociaux. Le modèle du cycle de vie à trois temps – éducation, travail, retraite – qui s'est progressivement construit avec l'avènement de la société industrielle est bousculé. Avec lui est mise à mal l'organisation du système de protection sociale, étroitement calquée sur les trois âges de la vie et leurs risques répertoriés. Notamment, le contrat entre les générations pour la retraite, scellé en 1945, est à réviser.

La retraite aujourd'hui : une organisation des âges et des temps sociaux héritée de la société industrielle

Les systèmes de retraite actuels reposent sur un contrat tacite entre les générations. Ce dernier porte sur les manières de répartir les temps de travail et de non-travail sur le cycle de vie et sur les profils de risques à couvrir selon les âges. Ce contrat a été élaboré au cours du développement de la société industrielle. Il reflète fidèlement l'agencement particulier entre statut d'emploi, contenu de la protection sociale et organisation temporelle du cours de vie à trois temps propre à la société industrielle. Dans ce contexte, l'essentiel du temps d'inactivité indemnisé a été accordé à la vieillesse sous la forme des transferts sociaux de la retraite. L'urgence était, après la Seconde Guerre mondiale, de bâtir un droit universel à la retraite pour les « vieux », lesquels constituaient la fraction la plus pauvre des pays riches. En échange de ce droit au repos pour la vieillesse, jeunes et adultes se réservaient l'emploi de manière stable et durable, après une courte période de formation. Ainsi, l'édification des systèmes de retraite a contribué puissamment, avec les autres politiques sociales, à institutionnaliser et standardiser le cycle de vie à trois temps propre à la société industrielle, avec ses trois âges, spécialisés chacun dans une fonction bien précise (aux jeunes l'éducation, aux adultes l'activité productive et aux vieux l'inactivité pensionnée et le droit à des ressources de transfert).

De plus, la sociologie du parcours des âges a établi les interactions fortes existant entre, d'une part, le développement de l'État providence, et, d'autre part, l'organisation sociale du cours de l'existence (Mayer et Schoepflin, 1989 ; Kohli, 1987). Ainsi, les lois sur la limitation du travail des enfants, puis sur l'âge de la retraite ou celles sur la scolarité obligatoire des jeunes ont exercé un rôle clé dans la construction de l'organisation tripartite du cours de vie propre à la société industrielle. L'État providence, par ses droits sociaux universels et par ses règles formelles, notamment largement formulées en termes d'âge, a conduit à une hiérarchisation, standardisation et « chronologisation » des événements de la vie. Au fur et à mesure du développement de l'État social, les trois étapes successives de la vie ont été fixées, ainsi que les repères chronologiques qui en

marquent le seuil. Ces derniers indiquent le moment du passage irréversible vers un autre âge de la vie et d'autres statut et fonction. En même temps, étaient définies les formes de compétition ou de solidarité qui relient les âges entre eux. Au plan biographique, l'édification des systèmes de protection sociale a joué également une fonction centrale. Elle a inscrit l'individu dans une temporalité longue avec une lisibilité du déroulement de la vie en trois étapes successives, scandées par des bornes d'âge, indiquant le calendrier des transitions d'un âge à l'autre. Comme le rappellent Mayer et Schoepflin (1989) : « Avec l'État providence le déroulement continu de la vie est transformé en une série d'étapes, chacune ayant une définition formelle stricte […] La périodisation du cours de la vie et la multiplication des coupures entre les âges opérées par les systèmes d'assurance sociale s'agencent en un modèle biographique d'existence[1]. »

Désormais, l'âge s'impose comme marqueur principal du déroulement du cours linéaire et irréversible de la vie. L'État social met en œuvre, dans tous les domaines, un véritable gouvernement par l'âge, une police des âges[2]. La division par l'âge devient le mode prévalant d'organisation des réponses publiques aux problèmes sociaux. La gestion segmentée par l'âge des populations s'impose bientôt comme élément clé de l'action publique. Il en est ainsi lorsque les lois sociales fixent, par exemple, l'âge de travailler, avec la scolarité obligatoire, ou l'âge de cesser le travail avec la retraite. Elles sont relayées et étendues par de multiples dispositifs d'emploi, de formation, d'action sociale qui opèrent sur la base de critères d'âge. Dans le modèle d'existence à trois temps, le travail constitue l'étape centrale de la vie. Il impose sa temporalité linéaire, quantitative et sécable. Le temps du travail est le temps pivot, sur la base duquel s'indexent toutes les autres temporalités. Le temps de l'inactivité est défini en creux comme l'envers du travail. Cette domination du temps de travail sur les autres temps sociaux rend compte de la synchronisation et standardisation des calendriers biographique et professionnel de l'ère industrielle. L'entrée dans l'âge adulte correspondait simultanément, pour l'homme[3], à l'accès stable au marché du travail et à la formation d'une famille avec le mariage, bientôt suivi par la naissance des premiers enfants.

---

1. Traduit par nos soins.
2. Au sens ancien de gouvernement que revêtait ce terme sous l'Ancien Régime. Il est utilisé par A. Percheron (1991) dans un chapitre intitulé « Police et gestion des âges ». Elle écrit : « La police des âges est l'instrument et le produit de l'État providence et constitue une dimension essentielle de toute action politique. »
3. Il convient de remarquer que ce modèle ternaire du cours de vie n'a constitué un modèle standard de trajectoires que pour les hommes, considérés comme chefs de famille et gagne-pain. Les femmes, longtemps demeurées en marge du travail salarié, connaissaient une temporalité différente, tournée vers la sphère domestique et le *caring,* les activités de soin. Leur participation à la sphère du travail n'était qu'un appoint.

Les défis d'un nouveau cours de vie flexible

Aujourd'hui, l'agencement, propre à la société industrielle, entre les sphères du travail, de la protection sociale et du parcours de vie, se désarticule. En conséquence, une nouvelle flexibilité temporelle, ainsi qu'une déconcordance des temps de la vie, se produit. Les temps de travail se sont fragmentés. Désormais, travail et temps libre ou inactivité s'interpénètrent étroitement à chaque âge. Les âges se sont déspécialisés et l'on observe un brouillage entre les âges (Guillemard, 2003). Les étapes d'âge ne sont plus marquées par un temps monochrome et le cloisonnement des activités. Ce brouillage des âges bouleverse la séquence ordonnée et hiérarchisée des trois temps de la vie. Il engendre, en conséquence, un arasement des seuils d'âge. Les transitions sont devenues réversibles. Il n'est plus rare de voir fonder une famille à 40 ans ou à 50 ans, de faire l'expérience de la parentalité tardive, de retourner vivre chez ses parents à 35 ans, de se lancer à 40 ans dans une nouvelle formation… Ce nouvel enchevêtrement des temps sociaux engendre des itinéraires biographiques qui ne correspondent plus aux séquences traditionnelles de l'organisation ternaire du parcours de vie. Les biographies deviennent complexes et incertaines. Le recul du formatage normatif et la déstandardisation des trajectoires qui en résulte rendent ces dernières difficiles à déchiffrer et à anticiper. Ces parcours nouveaux plus individualisés et flexibles peuvent déboucher sur des itinéraires chaotiques.

Le bouleversement des temps sociaux et des parcours des âges auquel nous assistons tient à un faisceau de facteurs.

En premier lieu, les mutations du travail, liées au recul du système fordiste de production et à l'émergence d'une société de l'information, des réseaux et du savoir ont engendré des parcours professionnels plus instables et discontinus.

En second lieu, l'édifice de la protection sociale, avec ses risques répertoriés et ses droits sociaux correspondants, peine à couvrir les nouveaux profils de risques qui émergent du fait d'itinéraires professionnels plus incertains, faits d'allers et retours répétés entre des états d'activité et d'inactivité. Nous assistons donc à une disjonction croissante entre des instruments rigides de protection sociale, conçus à l'ère industrielle, et les nouveaux besoins en sécurité, associés à des parcours plus flexibles, exigeant protection contre l'obsolescence rapide des savoirs et des compétences, mobilités et reconversions multiples en cours de vie active et couverture de périodes d'inactivité, lesquelles concernent tous les âges et ne sont plus seulement accumulées en fin de vie active sous forme de retraite.

En troisième lieu, les transformations démographiques relatives à l'allongement de la vie et au vieillissement de la population active remettent en cause la manière dont le modèle culturel à trois temps de vie, qui s'est imposé avec la société industrielle, répartit les temps de travail et d'inactivité sur le cycle de vie.

Les dernières décennies ont vu la conjonction paradoxale entre, d'une part, les progrès de la longévité, lesquels conduisent à une vie plus longue et en bonne santé et, d'autre part, un considérable raccourcissement de la durée de la vie de travail. Cette deuxième évolution tient largement à l'incapacité dans laquelle se sont trouvés nombre de pays industrialisés, notamment européens, à concilier les réponses aux difficultés d'emploi avec les perspectives du vieillissement accentué des populations. Dans un rapport de 1998, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pointait cette question. Elle mettait en évidence que si un homme moyen des pays membres passait, en 1960, 50 ans de ses 68 ans de vie en emploi, en 1995, sur 76 ans de sa durée d'existence, il n'en consacrait plus que la moitié au travail, soit 38 ans. Ce mouvement de raccourcissement de la vie de travail tient à une double évolution. L'entrée des jeunes sur le marché du travail est plus tardive, en raison de l'allongement de la scolarité et de difficultés d'insertion dans l'emploi. Mais surtout, la durée de la vie de retraite s'est allongée considérablement, sous les effets conjugués de la tendance à la sortie précoce du marché du travail et de l'augmentation de l'espérance de vie aux âges élevés.

Cette évolution de la distribution des temps sociaux sur le parcours des âges devient à l'évidence intenable dans la perspective du vieillissement démographique accentué que vont connaître les sociétés développées à l'horizon 2010. Elle constitue une double menace.

D'une part, elle met en péril l'organisation de transferts sociaux entre générations. Comment les richesses produites par une fraction de plus en plus mince de la population pourront-elles assurer des allocations de ressources décentes pour une population inactive de plus en plus nombreuse ? Les progrès de la productivité du travail ne permettront pas à eux seuls de résoudre cette équation. Certains ont évoqué, sous les traits menaçants d'une « guerre des âges[4] », un scénario alarmant selon lequel le fardeau des retraites accaparerait une part démesurée des richesses produites par les jeunes générations au travail, compromettant tout principe d'équité intergénérationnelle. Cela constituerait à l'évidence un grave danger pour la cohésion des sociétés développées.

D'autre part, le raccourcissement de la vie de travail pose avec acuité la question des forces de travail dont dépendra demain l'effort productif des pays développés. La réponse à ces perspectives inquiétantes résiderait dans une meilleure distribution des chances d'activité professionnelle entre les différents groupes d'âge et générations. La solution préconisée par l'OCDE, et également prônée aujourd'hui par la Commission européenne, est celle d'un « vieillissement actif ». Les actifs vieillissants seraient encouragés à demeurer plus longtemps productifs. La prolongation de la vie active constitue dans cette perspective le facteur principal de sauvegarde financière des systèmes de

---

4. Voir par exemple le débat autour de l'équité intergénérationnelle lancé aux États-Unis à la fin des années 1980 par le mouvement AGE (Americans for Generational Equity). *Cf.* Guillemard (1993).

retraite. Elle autorise un rééquilibrage du rapport entre actifs et retraités. Le relèvement du taux d'emploi des seniors devient dès lors un instrument majeur d'action dans ce contexte.

Toutefois, les évolutions intervenues symétriquement sur le marché du travail rendent encore indiscernables des cheminements dans cette direction, particulièrement pour certains pays européens, dont la France. En effet, l'avènement d'une société du savoir et de l'information a déstabilisé les règles assurant le maintien et la promotion des salariés âgés sur les marchés internes du travail (Guillemard, 2003). Les réorganisations de la production ont balayé bien souvent l'expérience des anciens, laquelle constituait l'essentiel de leur capital de compétences, là où le rythme des changements technologiques ne l'avait pas déjà frappée d'obsolescence. Ces nouvelles organisations du travail ont généralement correspondu, dans les entreprises, au recrutement de jeunes plus diplômés que les anciens et à la mise à l'écart de ces derniers du marché du travail. Cependant, ces pratiques risquent de se heurter rapidement tant au vieillissement rapide du personnel qu'aux pénuries de main-d'œuvre. Ces dernières devraient intervenir autour de 2006-2011, sous l'effet en ciseaux de l'entrée sur le marché du travail des cohortes minces de jeunes de l'après-baby-boom, alors que partent massivement à la retraite les générations pleines des *baby-boomers*. À cette date, on prévoit qu'une part essentielle de la force de travail des pays développés sera constituée par les plus de 45 ans, actuellement en voie de fragilisation sur le marché du travail.

En effet, en 2015, les 45-64 ans représenteront 43 % de la population d'âge actif pour l'Europe des 15, alors qu'ils ne comptaient que pour 35 % en 1995 et la classe d'âge des 50-64 ans connaîtra même une augmentation de 26 %. À l'inverse, la classe des 15-29 ans va connaître une diminution de 16 % sur la même période[5]. Ces données permettent de prendre la mesure du défi que constitue, pour la cohésion sociale et la solidarité en Europe, la question de l'emploi des seniors. Ce groupe représente, pour l'avenir proche, l'un des principaux réservoirs de main-d'œuvre, en dehors de l'immigration.

L'ÉTAT FRANÇAIS DANS LA COMPARAISON INTERNATIONALE : UNE GESTION PAR LES MESURES D'ÂGE POUSSÉE À SES LIMITES

Dans un ouvrage récent comparant les politiques et les pratiques en matière d'activité en seconde partie de carrière sur trois continents (Europe, Amérique du Nord et Japon), nous avons montré que toutes les sociétés développées

5. Estimation Eurostat effectuée selon le scénario de base avec indice de fécondité et espérance de vie progressant lentement. Commission européenne (1999). Voir aussi le tableau 1 du chapitre 15 de J.-P. Viriot-Durandal dans ce même ouvrage pour les évolutions de la structure des âges de l'Europe à 25 pays.

n'avaient pas retenu ici les mêmes options politiques face à un vieillissement important de leur population (Guillemard, 2003). Elles ont choisi en matière d'emploi, de formation et de protection sociale des stratégies fortement contrastées. Celles-ci peuvent être schématiquement décrites en deux modèles opposés, lesquels produisent des « cultures de l'âge » antagonistes.

Une stratégie qui fait de l'âge la variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail

La première stratégie, caractéristique de l'Europe continentale et particulièrement de la France, a opté pour une indemnisation de la sortie anticipée des plus âgés et un partage de l'emploi en faveur des plus jeunes. Les salariés seniors se sont vus offrir des conditions d'indemnisation avantageuses et assignés à un statut dans la protection sociale (préretraite, assurance-chômage, invalidité), alors que l'intensification et les transformations rapides du travail ne leur proposaient guère un avenir professionnel attractif. Dans ce contexte, l'âge s'est mué progressivement en critère légal pour dispenser l'emploi. Les travailleurs âgés ont été alors réputés non reclassables et inemployables. Bientôt, l'âge est, dans ces pays, devenu la variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail. Les mesures pour l'emploi ont alors systématiquement épousé une logique de segmentation par l'âge et de discrimination dans l'emploi selon l'âge. Le résultat est que les jeunes comme les vieux se sont trouvés rejetés aux lisières de l'emploi. Les jeunes ont été de plus en plus inscrits dans un statut de « catégorie à insérer » par les prises en charge publiques (Van de Velde, 2007). Les vieux ont été précipités dans divers statuts durables d'inactivité ayant comme unique horizon l'entrée dans les systèmes de retraite. Si ces mesures n'ont pas eu l'impact escompté sur l'emploi et le chômage, elles ont en revanche profondément marqué les esprits et ancré la société dans une véritable *culture de la sortie précoce du marché du travail*, aux nombreux effets pervers. L'un des principaux a été de faire jouer la protection sociale contre l'emploi, aggravant ainsi le mal que cette stratégie visait à traiter[6].

La seconde stratégie incarne des options politiques radicalement différentes, adoptées principalement par les pays scandinaves et le Japon. À la vulnérabilité croissante des salariés de plus de 45 ans sur le marché du travail, l'État répond en termes de mobilisation et de ciblage de politiques actives de l'emploi en leur direction, de manière à favoriser leur reclassement et leur maintien sur le marché du travail. Ici, la préservation du droit au travail à tout âge est privilégiée et non l'indemnisation de l'inactivité précoce. C'est donc une *culture du droit au travail à tout âge* qui est produite. Elle repose sur une forme d'accord qui fixe un devoir d'activité pour le salarié quel que soit son âge, en échange de l'obligation assurée par la société d'offrir des occasions pour demeurer en emploi.

6. La spirale d'inactivité qui résulte de la stratégie d'indemnisation des populations vulnérables sur le marché du travail a été bien décrite par Esping-Andersen (1996) sous le terme de la « protection sociale sans travail ».

Remarquons que cette seconde stratégie, à la différence de la première, privilégie des politiques publiques neutres sur le plan de l'âge, lesquelles sont ciblées sur les besoins. À l'inverse, la première stratégie conduit à une multiplication des mesures d'âge, lesquelles débouchent sur un renforcement, tant des barrières d'âge que des comportements discriminatoires sur la base de l'âge. Ce dernier processus est bien incarné par le cas français.

La France se singularise aujourd'hui par ses mauvaises performances en matière d'emploi, tant des jeunes que des seniors. Le taux d'emploi des 55-64 ans est parmi les plus bas du monde et se situe à 37 %. Cela signifie que dans cette tranche d'âge, à peine plus d'une personne sur trois travaille et qu'après 60 ans, 10 % seulement des Français sont encore en activité. L'âge médian de sortie du marché du travail demeure toujours fixé à 58 ans, en dépit de la réforme des retraites et de la suppression des dispositifs publics de préretraite. On peut établir une corrélation entre, d'une part, la stratégie adoptée de rationner le travail des salariés seniors pour sauvegarder l'emploi, laquelle a fait consensus durant des décennies entre employeurs, salariés et État, et d'autre part, l'effondrement de l'activité aux âges élevés qui caractérise l'Europe continentale et tout particulièrement la France. L'analyse comparée internationale de l'évolution des taux d'emploi masculins du groupe d'âge 55-64 ans sur trente ans met en évidence la chute particulièrement accentuée que la France a connue durant cette période (voir le tableau 1). L'activité des seniors s'est réduite de près de la moitié (–44 %) entre 1971 et 2003.

De même, le taux d'emploi des jeunes de 15 à 24 ans est particulièrement bas en France en comparaison de son niveau dans le reste de l'Europe (tableau 2). De plus, il s'est nettement dégradé depuis le début des années 1980, en dépit de la multiplication des mesures ciblées en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Ces mauvais résultats peuvent être déchiffrés comme les effets pervers d'une gestion de l'emploi ayant poussé à l'extrême la segmentation par l'âge. En effet, les dispositifs politiques, telles que les mesures d'âge, ne représentent pas seulement des règles et des modes opératoires pour l'action publique. Ils constituent des réseaux de motifs, de justification et de références qui modèlent les comportements de tous les acteurs du marché du travail. C'est le sens que nous avons donné à la notion de *culture de l'âge* définie comme un ensemble de valeurs et normes partagées sur les manières de problématiser la question de l'avance en âge et sur les droits et obligations attachés à l'âge. Les mesures d'âge ont encouragé le développement des stéréotypes sur l'âge au travail. Les quinquagénaires ont été réputés inemployables, car supposés peu productifs, rétifs au changement et de surcroît coûteux en raison de leur ancienneté. Un raisonnement similaire a été bientôt appliqué aux jeunes, considérés également comme inexpérimentés et peu productifs et donc laissés aux marges du marché du travail, dans les statuts précaires d'une

insertion professionnelle qui n'en finit pas d'advenir[7]. Les mesures d'âge ont également joué comme « corridor d'action » (Mayntz et Scharpf, 2001) pour les stratégies entrepreneuriales. Les entreprises ont opté pour la solution de facilité de la relégation précoce des salariés vieillissants. En conséquence, elles se sont dispensées de préparer le vieillissement inéluctable de leur main-d'œuvre en améliorant les conditions de travail, en réactualisant les compétences et en favorisant la mobilité afin de dynamiser les secondes parties de carrière. Elles n'ont pas davantage pensé aux modalités de transfert des savoirs entre générations, aux conditions d'accueil et aux perspectives de carrière offertes aux jeunes, qui permettraient de les fidéliser dans l'entreprise.

Tableau 1

Évolution des taux d'emploi masculin du groupe d'âge 55-64 ans

Pays	1971	1975	1985	1989	1993	1995	1997	1999	2001	2003	Var en %
Allemagne*	77,1	66,7	53,6	51,7	47,9	48,2	47,8	48,0	45,4	47,1	–38,9
Belgique	–	–	43,1	36,3	32,9	34,5	32,2	35,1	35,1	38,7	–10,2
Danemark	–	–	61,9	65,0	60,6	63,2	61,0	59,9	63,1	68,0	9,9
Espagne	82,7	76,7	59,1	56,7	51,6	48,0	50,5	52,4	57,9	59,3	–28,3
Finlande	71,8	64,6	48,7	44,2	36,1	34,9	37,8	40,1	46,7	51,4	–28,4
France	73,0	67,2	46,8	43,7	40,3	38,4	38,4	38,9	41,4	41,0	–43,8
Italie	–	–	37,5	49,6	47,0	42,3	41,5	40,8	38,5	42,6	13,6
Pays-Bas	79,3	69,9	44,2	44,5	41,2	39,9	43,3	48,8	50,5	56,1	–29,3
Portugal	82,1	77,3	64,7	63,6	59,8	57,7	58,1	62,1	61,6	61,6	–25,0
Royaume-Uni	82,9	–	62,3	61,8	55,9	56,1	58,6	59,4	61,6	65,0	–21,6
Suède	82,8	80,7	73,2	73,6	65,9	64,4	64,7	67,1	69,6	71,2	–14,0
UE-15	–	–	–	–	–	46,8	47,0	47,3	47,8	51,5	10,0
Japon	85,3	83,3	78,8	79,2	82,1	80,8	80,9	79,5	77,5	77,4	–9,3
États-Unis	79,4	72,4	65,0	64,9	63,1	63,6	65,5	66,1	65,8	65,6	–17,4
Canada	78,7	76,2	64,3	61,2	54,3	53,7	55,1	56,8	57,6	–	26,8

Données de l'OCDE, sauf Italie et UE-15 (Eurostat) et calculs A.-M. Guillemard.
* RFA, puis Allemagne réunifiée après 1989.

7. Rappelons que selon l'enquête récente « Génération » du CEREQ, un jeune met en moyenne dix ans pour se stabiliser dans l'emploi.

Ce processus en spirale a conduit à une exclusion des âges extrêmes du marché du travail, particulièrement accentuée en France. Corrélativement, l’effort productif du pays repose aujourd’hui presque entièrement sur la seule génération des 30-50 ans, laquelle subit une importante intensification du travail. On sait que cette intensification va à l’encontre d’une adaptation du travail à une main-d’œuvre vieillissante et est source d’une moindre capacité et aspiration à rester au travail (Volkoff et coll., 2000).

TABLEAU 2

Taux d’emploi des jeunes de 15 à 24 ans dans l’Union européenne en 2004 (%)

Pays	Taux d’emploi des jeunes en 2004
Allemagne	41,9
Belgique	27,8
Danemark	62,3
Espagne	34,2
Finlande	39,4
France	**30,4**
Italie	27,6
Pays-Bas	65,9
Portugal	37,1
Royaume-Uni	55,4
Suède	39,2
UE à 25	**36,7**

Source : Eurostat.

Une difficile rupture avec les politiques antérieures de gestion segmentée par l’âge

Il s’est opéré incontestablement en France, autour de la réforme des retraites de 2003, une prise de conscience des effets pervers de l’usage extensif des dispositifs publics de sortie anticipée d’activité et de l’enjeu que représentait, dans le contexte du vieillissement des populations, le maintien en emploi des seniors. De nombreux rapports publics ont fait ce diagnostic (Inspection générale des affaires sociales [IGAS], 2004 ; D’autume, Betbeze et Hairault, 2005). De même, l’impératif de remédier au faible taux d’emploi, tant des jeunes que des seniors, afin de rendre le pays plus compétitif au plan mondial a été souligné (Camdessus, 2004.) Toutefois, la logique de segmentation par l’âge des dispositifs est tellement prégnante qu’elle continue très largement de guider les choix qui sont faits aujourd’hui en France pour relancer l’emploi des jeunes et des seniors. Les jeunes demeurent une catégorie à insérer. En conséquence, des dispositifs

d'insertion dans l'emploi ou « d'emplois jeunes », ciblés particulièrement sur les jeunes, visent à favoriser la transition entre éducation et emploi. Le dernier en date, le CPE, reflète parfaitement cette logique. De même, à l'autre bout de l'échelle des âges, le récent Accord interprofessionnel « relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi », signé en mars 2006 et suivi en juin 2006 par un plan gouvernemental d'action, illustre bien cet état de fait. En effet, la mesure phare de cet accord n'est autre qu'un contrat à durée déterminée (CDD) senior de 18 mois renouvelable une fois destiné aux chômeurs de plus de 57 ans. Ainsi, même si cet accord affirme en préambule la nécessité d'abandonner la logique qui fait de l'âge la variable d'ajustement principale aux fluctuations du marché du travail, ses propositions concrètes s'inscrivent directement dans la continuité des pratiques dénoncées. Il persiste à opérer sur la base de la conception d'un cours de vie à trois temps. Dans cette perspective, prolonger ou renforcer l'activité suppose de réformer le cadre institutionnel régulant la transition vers la retraite, soit en mobilisant des dispositifs intermédiaires d'emploi – créer des « emplois vieux » à l'identique des « emplois jeunes » –, soit en réformant le système de retraite de manière à relever l'âge de départ en retraite. Mais cette conception ne fait que conforter l'image dépréciée du travailleur senior ou junior, qui ne peut s'insérer sur le marché du travail que grâce à des dispositifs particuliers. Du côté des salariés, elle incline au renoncement et au découragement.

De plus, cette représentation du cycle de vie à trois temps conçoit la solidarité entre les générations sur la base d'un partage strict du travail et du non-travail entre les âges. La vieillesse ne peut être définie dans ce cadre que comme le temps de l'inactivité pensionnée où l'on vit de transferts sociaux et où l'on est inexorablement mis à charge et en marge de la société. En finir avec ces représentations et rompre avec les logiques de segmentation par l'âge qu'elles impulsent suppose d'opérer une véritable révolution culturelle.

On le constate par cet exemple, faute de réfléchir aux représentations de l'âge et aux cadres cognitifs qui inspirent l'action et constituent le réseau de motifs, de justifications et de références modelant les comportements des acteurs, les réformes risquent d'être inopérantes. Réviser le cadre institutionnel existant, changer les paramètres du système de retraite ou supprimer les préretraites ne permet pas de remettre en cause une *culture de la sortie précoce* solidement ancrée dans tous les esprits. Une telle stratégie n'est pas à la hauteur de enjeux. Elle revient à vouloir traiter les problèmes de demain avec les recettes et les instruments d'hier. Elle ne peut produire que des résultats décevants, sans commune mesure avec la mobilisation sans précédent de la main-d'œuvre qui est exigée pour relever le défi du vieillissement dans les pays d'Europe continentale.

Remobiliser dans l'emploi jeunes et seniors ne peut être atteint par des aménagements à la marge des dispositifs institutionnels existants. En effet, maintenir les quinquagénaires sur le marché du travail suppose, d'une part, d'avoir entretenu auparavant leur employabilité et, d'autre part, d'avoir su

créer des conditions de travail qui favorisent les capacités et les aspirations à demeurer en emploi. De même, attirer et retenir les jeunes sur le marché du travail suppose de concevoir de nouveaux parcours motivants.

VERS UNE NOUVELLE SOLIDARITÉ ENTRE LES ÂGES ET LES GÉNÉRATIONS

Les enseignements de la Finlande

La Finlande est, avec les Pays-Bas, le seul pays à avoir réussi à s’extraire de la culture de la sortie précoce pour remonter significativement le taux d’emploi des seniors (voir le tableau 1). Afin d’engager une mobilisation sans précédent de la main-d’œuvre vieillissante, elle a engagé une réforme en profondeur. Cette dernière a consisté à mettre fin aux mesures d’âge. À ce mode de gouvernement par l’âge, elle a substitué une gestion de la diversité des âges et de la succession des générations, laquelle s’attache à gérer la dynamique des parcours professionnels dans une perspective de cycle de vie. Il semble que cette nouvelle gestion des âges soit la seule capable de relever l’immense défi pour le monde du travail que représente le vieillissement de la population active, couplé au renouvellement rapide des générations en emploi. Remarquons que faire face à ce deuxième défi implique de repenser les organisations du travail, afin de majorer la coopération et la complémentarité des âges au travail et ainsi d’assurer la préservation et la transmission de l’expérience entre les générations. La solidarité entre les générations ne peut donc plus être conçue sur la base du partage du travail. Elle doit l’être sur celle de la coopération et du transfert d’expériences entre générations au travail.

Après une longue concertation, la Finlande a mis en œuvre en 1998 un premier plan national quinquennal en faveur de l’emploi des plus de 45 ans, dans un contexte de taux de chômage élevé de 9 % comparable à celui de la France actuellement. Le plan adopté (1998-2002) visait à renverser les principes et les priorités antérieures de l’action publique. Il développait une stratégie préventive de maintien de la capacité de travail des salariés sur toute la seconde partie de carrière. Il portait autant sur l’amélioration de leur offre de travail que sur la relance de la demande de travail senior de la part des entreprises. Il se présentait comme un plan global intégré, actionnant de manière coordonnée l’ensemble des dimensions relatives à la gestion prévisionnelle des parcours professionnels et des compétences, à la formation, à l’entretien de la santé, ainsi qu’à l’aménagement des conditions et de l’organisation du travail. Il comportait plus de quarante mesures coordonnées, portant sur tous les domaines majeurs susceptibles de rendre le travail « soutenable » dans une société de mobilité et de longévité. Une part importante du programme national a été consacrée à l’information et à la pédagogie. Il s’agissait de modifier les représentations du vieillissement et de contrer la culture de la sortie précoce du marché du travail solidement ancrée dans les esprits. Le mot d’ordre adopté

pour le programme – « L'expérience est une richesse nationale » – témoignait de la volonté des autorités finlandaises de revaloriser l'image de l'activité des seniors aux yeux de tous. Cette dernière était présentée comme une ressource essentielle, tant pour la compétitivité des entreprises que celle du pays. Ces premières orientations majeures de l'action finlandaise ont été capitalisées et généralisées dans le second programme national couvrant la période 2003-2007 et dont le sigle est VETO. Ce nouveau programme s'adresse à tous les âges, au lieu d'être ciblé sur la seconde partie de carrière. Il propose un ensemble coordonné de politiques de formation, du travail et de la santé, neutres sur le plan de l'âge. Son objectif est précisément de rehausser, pour tous les âges, l'attractivité du travail et la participation active.

Par ce nouveau programme, la Finlande confirme son engagement à promouvoir une gestion intégrée de la diversité des âges, plus en phase avec les impératifs de la nouvelle société de la connaissance, laquelle exige des salariés mieux formés, plus autonomes et plus mobiles. De plus, en mettant l'accent sur le caractère central du développement du capital humain, la Finlande rénove la conception de la sécurité et de la protection sociale. Au lieu d'une protection sociale essentiellement réparatrice et indemnisatrice du risque, la nouvelle attention portée au capital humain conduit à envisager des formes plus flexibles et optionnelles de protection des individus, visant à agir préventivement afin de sécuriser leurs parcours.

De la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges

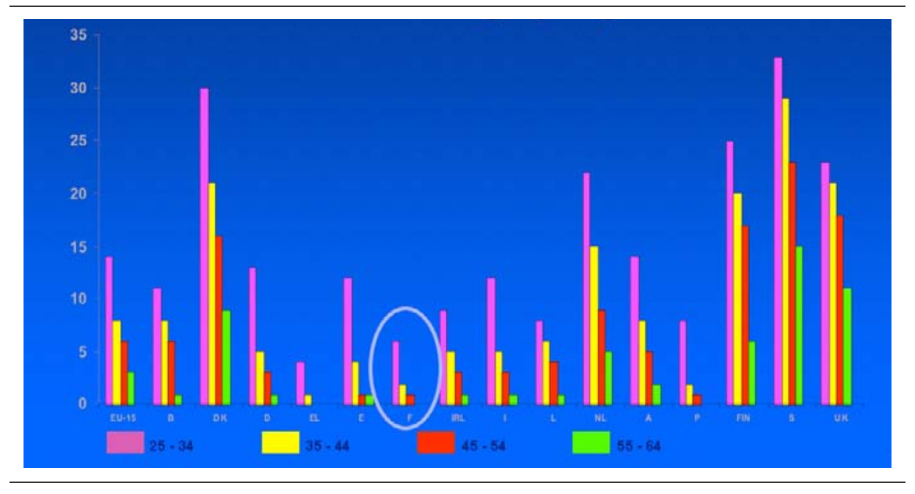
La gestion par l'âge des populations semble avoir atteint ses limites. Elle a perdu de sa pertinence dans le contexte de la nouvelle flexibilité temporelle du cours de la vie. La décomposition de l'agencement en trois temps du parcours des âges l'a rendue inopérante. Ce mode de gestion se révèle incapable de répondre aux nouveaux besoins en sécurité qui surgissent dans une société de mobilité et de flexibilité, au sein de laquelle s'est opérée une véritable révolution des temps sociaux. Pire, elle a engendré une spirale d'effets pervers. Elle a renforcé les barrières d'âge et les stéréotypes sur l'âge et a encouragé des logiques de discrimination par l'âge des populations. Il est grand temps d'inventer de nouveaux instruments pour une gestion rénovée des populations, adaptée à une société de la connaissance mondialisée. Au lieu de segmenter par l'âge, les nouveaux instruments devront être neutres sur le plan de l'âge et adopter la perspective du cycle de vie. Le nouveau concept qui prévaut est dès lors celui de parcours.

L'exemple finlandais a permis de mettre en évidence les modalités selon lesquelles peut se développer une nouvelle gestion de la diversité des âges. La gestion prévisionnelle des parcours et des compétences devient un élément clé de ces nouvelles politiques sociales du cycle de vie. Ces instruments innovants jouent déjà un rôle majeur au sein de l'Europe sociale, comme on l'a constaté pour le cas finlandais. La formation tout au long de la vie est déjà une

réalité pour l’ensemble des pays scandinaves, et la Finlande tend aujourd’hui à rejoindre ce groupe. Les efforts considérables accomplis au cours de ses plans nationaux ont permis d’amoindrir le différentiel d’accès selon les âges à la formation permanente. Le tableau 3 montre qu’en France, ce sont principalement les moins de 35 ans qui bénéficient de l’essentiel des efforts de formation, alors que les plus de 45 ans n’ont qu’un accès très restreint à la formation en cours d’emploi.

TABLEAU 3

Proportion ayant reçu une formation en cours d’emploi dans les quatre dernières semaines, selon le groupe d’âge



Source : Eurostat 1999.

Une autre politique importante du cycle de vie concerne l’aménagement des conditions de travail et la promotion du bien-être au travail. Elle a représenté une mesure phare des programmes finlandais. Il s’agit bien d’une politique neutre sur le plan de l’âge. Elle bénéficie à l’ensemble des âges et représente un instrument fondamental du nouveau management des âges dans une société de longévité. En effet, au sein de cette dernière, il est essentiel de rendre le travail « soutenable » et de réduire l’usure par le travail si l’on veut prolonger la vie active. Ces nouvelles politiques de gestion du cycle de vie ont pour objectif de développer une plus grande maîtrise des flux et des trajectoires dans une société de vieillissement et de longévité. Elles appellent une gestion prévisionnelle des parcours pour tous les âges. Elles supposent d’inventer de nouvelles voies de mobilités plus horizontales que verticales.

Ainsi, les défis démographiques de la longévité et du vieillissement peuvent constituer une occasion pour rompre avec les vieilles recettes de la segmentation par l’âge. Ils conduisent à inventer un autre mode de gestion des

âges, plus en phase avec les nouveaux impératifs de la société de la connaissance, laquelle exige des salariés plus mobiles, plus autonomes et mieux formés tout au long de la vie.

Reconfigurer la protection sociale : de la couverture du risque à la sécurisation des trajectoires

L'avènement d'une temporalité flexible débouche sur de nouveaux profils de risques sur le cycle de vie. L'édifice actuel de la protection sociale, avec ses risques répertoriés de l'ère industrielle et ses droits sociaux correspondants, n'est plus en mesure de couvrir ces risques nouveaux. L'enjeu est désormais d'inventer une nouvelle forme de sécurité capable de conférer une continuité à des trajectoires de vie maintenant individualisées et incertaines. Dans cette perspective, l'objectif central de la protection sociale ne peut plus être de se contenter de réparer les risques une fois survenus ou de garantir la stabilité des emplois par une socialisation des responsabilités, comme c'était le cas pour l'État social de l'ère industrielle. La finalité de la protection sociale devient de sécuriser les trajectoires en assurant les appuis nécessaires aux multiples mobilités et transitions qui émaillent désormais les parcours de vie.

C'est bien dans ce nouvel horizon que s'inscrivent les différentes propositions de reconfiguration de la protection sociale esquissées ces dernières années, qu'elles s'énoncent en termes « d'investissement social » (Esping-Andersen, 1996), « de droits de tirage sociaux » (Supiot, 1999), « d'une protection sociale à base de dotation de patrimoine (*asset-based welfare*), ou de marchés du travail transitionnels » (Gazier, 2003). Elles visent toutes à proposer une refonte des paradigmes à la base de la protection sociale de l'ère industrielle, afin de définir « une gestion optimale de l'incertain » (Ewald, 1992). Les solutions esquissées tournent résolument le dos aux ajustements conjoncturels et réformes partielles de la protection sociale pour reconsidérer son architecture même.

Dès lors, l'indemnisation du risque ne constitue plus qu'une fonction parmi d'autres assumée par la protection sociale, laquelle doit aussi désormais soutenir et promouvoir l'autonomie des individus, en leur assurant de la continuité en dépit de la multiplication d'états changeants alternés d'activité et d'inactivité. Ainsi, le maintien de la capacité professionnelle des personnes, de leur employabilité, occupe une place centrale et doit donner lieu à de nouvelles garanties. C'est tout le sens du concept « d'investissement social » développé par Esping-Andersen. Cet auteur considère que l'objectif d'égalité des chances doit désormais se traduire prioritairement, non par le souci de dispositifs de maintien et de redistribution de revenu, mais par des moyens nouveaux. Ces derniers seraient destinés à garantir le développement du capital humain et les droits d'accès à l'éducation et à la qualification tout au long de la vie. Ces garanties pourraient être renforcées, à un certain degré, sur les plus déficitaires.

Cette sécurisation des trajectoires à laquelle doit désormais s’attacher la protection sociale repose sur la construction d’un nouveau compromis salarial et implique la révision du contrat entre les générations. Le compromis salarial de l’ère industrielle échangeait la subordination du salarié contre sa sécurité. Désormais, il devrait faire place à un nouveau compromis, dans lequel le salarié – jeune ou senior –, dont on attend davantage de mobilité, d’autonomie et d’engagement, recevrait en échange de nouvelles garanties sur sa sécurité et ses perspectives de développement. Le contrat entre les générations de l’ère industrielle devrait également être repensé. Spécialiser les âges dans le travail ou l’inactivité n’est plus en phase avec la nouvelle flexibilité temporelle du cours de vie. Il convient donc de réviser les manières de répartir les temps de travail de formation et d’inactivité indemnisée sur le parcours de vie. Les parcours seront plus choisis et les temps d’inactivité indemnisée mieux répartis sur tous les âges. Cela devrait s’accompagner d’une stratégie globale préventive pour un vieillissement actif, visant à déspécialiser les âges et à inventer une nouvelle gestion de la diversité des âges. La retraite pourrait être plus tardive, mais en contrepartie elle serait plus choisie. Le temps de travail allégé serait mieux réparti sur le cours de l’existence avec des possibilités élargies de périodes sabbatiques à tous les âges.

Ainsi, loin d’être une catastrophe fatale pour l’Europe, le défi démographique du vieillissement et de la longévité pourrait déboucher sur une Europe sociale plus généreuse et plus cohésive où régnerait une solidarité rénovée entre les générations. Nous sommes loin de la guerre des âges annoncée par certains. Toutefois, celle-ci pourrait bien advenir si l’on tardait à impulser cette gestion de la diversité des âges avec ses nouveaux instruments de politiques sociales, neutres sur le plan de l’âge, car ils sont les seuls capables d’offrir la sécurité dans des parcours devenus flexibles et diversifiés.

BIBLIOGRAPHIE

CAMDESSUS, M. (2004). *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France*, Paris, La Documentation française.

CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

CASTELLS, M. (1998). *La société en réseaux*, Paris, Fayard.

COMMISSION EUROPÉENNE (1999). *The European Labour Market in Light of Demographic Change*, Luxembourg, Office des publications des communautés européennes.

D’AUTUME, A., J.-P. BETBEZE et J.-O. HAIRAULT (2005). *Les seniors et l’emploi en France*, Rapports du CAE, Conseil d’analyse économique, n° 58, Paris, La Documentation française.

ESPING-ANDERSEN, G. (1996). « Welfare States Without Work. The Impasse of Labour Shedding and Familialism in Continental European Social Policy », dans G. ESPING-ANDERSEN (dir.), *Welfare States in Transition : National Adaptations in Global Economies*, Londres, Sage Publications, p. 66-87.

EWALD, F. (1992). « Responsabilité, solidarité, sécurité. La crise de la responsabilité en France à la fin du xx[e] siècle », *Risques*, vol. 10, avril-juin, p. 9-24.

GAZIER, B. (2003). *Tous « sublimes » vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.

GUILLEMARD, A.-M. (1993). « L'équité entre générations dans les sociétés démographiquement vieillissantes : un problème d'évaluation des politiques publiques », *Il Politico, Rivista italiana di scienze politiche* (Pavia), n° 12, janvier-juin 1993, p. 5-29.

GUILLEMARD, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

GUILLEMARD, A.-M. (2005). « The Advent of a Flexible Life-course and the Reconfiguration of Welfare », dans J.G. ANDERSEN, A.-M. GUILLEMARD, P.H. JENSEN et B. PFAU-EFFINGER (dir.), *The Changing Face of Welfare*, Bristol, Policy Press, p. 55-74.

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES (IGAS) (2004). *Gestion des âges et politiques de l'emploi*, Rapport annuel IGAS, Paris, La Documentation française.

KOHLI, M. (1987). « Retirement and the Moral Economy : An Historical Interpretation of the German Case », *Journal of Aging Studies*, vol. 1-2, p. 125-144.

MAYER, K. et U. SCHOEPFLIN (1989). « The State and the life course », *Annual Review of Sociology*, vol. XV, p. 187-209.

MAYNTZ, R. et F.W. SCHARPF (2001). « Institutionnalisme centré sur les acteurs », *Politix*, vol. 14, n° 55, p. 95-123.

OCDE (1998). *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, Paris, OCDE.

PERCHERON, A. (1991). « Police et gestion des âges », dans A. PERCHERON et R. REMOND (dir.), *Âge et politique*, Paris, Economica, p. 111-139.

SUPIOT, A. (dir.) (1999). *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission des communautés européennes, Paris, Flammarion.

VAN de VELDE, C. (2007). « La dépendance familiale des jeunes adultes en France. Traitement politique et enjeux normatifs », dans S. PAUGAM (dir.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 315-334.

VOLKOFF, S., A.F. MOLINIÉ et A. JOLIVET (2000). *Efficaces à tout âge ? Vieillissement démographique et activités de travail*, Dossier du Centre d'études de l'emploi, n° 16, La Documentation française.

La gestion des âges et la gestion du travail

Frédéric Lesemann

L'idée centrale (1) de cette présentation est de souligner *le rapport très étroit qui existe entre la question de la gestion des âges au travail, et particulièrement les dynamiques du vieillissement au travail,* et *les modes d'organisation et de gestion du travail dans les entreprises, ainsi que les régimes de retraite.* Les travaux empiriques que nous avons menés sur cette question au cours des dix dernières années au Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales de l'INRS-UCS (<www.transpol.org>) nous permettent d'accréditer cette idée et non plus seulement de la considérer comme une simple hypothèse[1]. Nous avons en effet mené des enquêtes et des phases d'observation dans le secteur manufacturier (fabrication métallique, meubles, papiers d'emballage, vêtement, produits alimentaires, produits chimiques et imprimerie) et dans le secteur des services tant privés (entreprise de presse, assurances) que publics (services de santé) dont les résultats nous permettent de fonder cette idée.

Au-delà de cette idée centrale du rapport direct entre processus de vieillissement au travail et modes de gestion, j'ajouterai quatre idées connexes, toujours appuyées par les travaux empiriques que nous avons menés.

---

1. Ce texte emprunte largement à plusieurs travaux de notre équipe de recherche TRANSPOL (<www.transpol.org>) que je dirige à l'INRS–UCS : Chantale Lagacé, Yvan Tourville et Alexis Robin-Brisebois, avec la collaboration de Stéphane Crespo, sous la direction de Frédéric Lesemann, *Vieillissement de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises et politiques publiques. Développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Rapport de recherche, Montréal, TRANSPOL, INRS–Urbanisation, culture et société, 2005 ; Frédéric Lesemann et Yvan Tourville, « Vieillissement de la main-d'œuvre infirmière, aménagements des conditions de travail et impacts des régimes de retraite », *Le point en administration de la santé et des services sociaux,* vol. 2, n° 1, p. 14-17, 2006 ; Frédéric Lesemann et Martine D'Amours, *Vieillissement au travail, emplois et retraites*, Montréal, Saint-Martin, 2006, particulièrement le chapitre 3.

1. On ne peut traiter globalement de la question du vieillissement au travail et de ses rapports avec les modes de gestion des entreprises. Il faut absolument raffiner, spécifier et donc « déglobaliser » la question en mettant en évidence les éléments constitutifs de sa différenciation.
2. Dans toute la question des diverses mesures de gestion prévisionnelle de la main-d’œuvre et d’aménagements des conditions de travail qui peuvent concourir ou non à permettre à des travailleurs âgés de demeurer plus longtemps en emploi, il en est une qui surpasse toutes les autres aux yeux des travailleurs et des employés : l’aménagement du temps de travail, particulièrement au cours des dernières années de la carrière.
3. La plupart des réflexions sur la gestion des âges au travail et des mesures qui s’ensuivent sont produites par les services de gestion du personnel des très grandes entreprises, généralement multinationales. Or, l’emploi se trouve très largement dans les PME qui, elles, n’ont le plus souvent pas de services élaborés de gestion des relations humaines et des relations de travail. Il s’ensuit que la question du vieillissement au travail est le plus souvent ignorée dans les faits dans les PME ou, si elle est connue, elle n’est pratiquement pas prise en compte et ne se traduit pas par des mesures concrètes. On juge que la question du vieillissement en emploi relève de la responsabilité de l’employé. Du côté des employés, c’est évidemment un autre son de cloche qui se fait entendre.
4. Dans la question de la gestion des âges au travail, et particulièrement dans le cadre de l’effort qui est encouragé par les pouvoirs publics de maintenir les travailleurs et employés en emploi (à cause d’une pénurie appréhendée de main-d’œuvre), on se rend compte que la présence d’un régime de retraite d’entreprise solide joue un rôle fortement désincitatif à l’égard du maintien en emploi. C’est donc l’occasion de réfléchir aux interactions entre régimes de travail et régimes de protection sociale au travail.

Reprenons, dans l’ordre.

LA GESTION DES ÂGES ET LA GESTION DU TRAVAIL

Dans nos propres recherches empiriques, *l’organisation du travail apparaît comme un véritable révélateur du vieillissement au travail au même titre que la qualité du vieillissement au travail dit quelque chose de la qualité de l’organisation du travail.* L’organisation du travail constitue, avec les conditions de préretraite ou de retraite, *un déterminant majeur de la sortie ou du maintien en emploi*, quand toutefois la possibilité d’une sortie alternative existe.

La question du vieillissement au travail est le plus souvent posée en termes d’adaptation ou plutôt de mésadaptation du travailleur ou de l’employé âgé à son poste de travail. Il s’agit là d’une vision unilatérale de la question qui

présuppose que l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise sont une donnée absolue et immuable à laquelle un travailleur est plus ou moins « adapté ». La littérature internationale montre qu'à raisonner dans ces termes, on consacre le plus souvent l'« inadaptation » des travailleurs âgés, que l'on va dès lors décrire par leurs manques, leurs pertes et leurs difficultés à se maintenir en emploi.

Par contre, on peut s'interroger sur l'adéquation de la relation entre l'organisation du travail d'une entreprise donnée et un employé donné, en l'occurrence âgé, mais doté de capacités physiques et mentales adéquates, et de compétences pertinentes, acquises au long d'années et d'années d'expérience. Cette relation entre un employé et une entreprise est alors susceptible de nous en apprendre autant sur l'employé que sur l'organisation du travail de l'entreprise. Jusqu'où ne serait-ce pas précisément cette organisation du travail qui ferait apparaître « âgé » l'employé en question, alors qu'avec quelques aménagements, par ailleurs bénéfiques à l'ensemble des travailleurs, cette question de l'âge ne se poserait même pas ?

La notion même de vieillissement en emploi est donc hautement relative au type de production, au type de compétences exigées, à l'organisation du travail, plus ou moins contraignante, plus ou moins pénible, laissant plus ou moins de place aux stratégies individuelles et collectives par lesquelles les travailleurs tentent de concilier maintien de la productivité, qualité du travail et maintien de la santé. Cette compréhension d'un vieillissement différencié en emploi nous paraît guider un nombre croissant de travaux relatifs à cette question. En effet, *on vieillit différemment selon l'emploi occupé*.

DÉGLOBALISER ET DIFFÉRENCIER LE PROCESSUS DE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Il est indispensable de comprendre le lien entre le travail et le vieillissement. Et pour ce faire, il faut le faire de manière « déglobalisée », considérer que le vieillissement est vécu différemment en fonction, notamment, du secteur d'activité économique, du niveau de qualification et du type de compétence détenues, du caractère stratégique ou non de la position occupée dans l'entreprise, du statut d'emploi et du genre. Il devient indispensable de procéder à un raffinement, à une spécification et donc à une « déglobalisation » de la question du vieillissement en entreprise, en mettant en évidence les éléments de différenciation.

Différenciation *selon les secteurs d'activité économique* : on ne vieillit pas de la même manière dans des entreprises du secteur manufacturier ou du secteur des services. Et encore, les secteurs rendent peu compte de la grande diversité qui existe d'une entreprise à l'autre, à l'intérieur d'un même secteur. L'usure au travail n'est pas la même, elle se construit différemment selon le type d'efforts, la diversité des sources de stress, etc.

Différenciation *selon qu’on a affaire à des entreprises du secteur privé ou des secteurs public ou parapublic*. En effet, dans ces derniers, les conditions de travail ne sont pas nécessairement meilleures que dans le secteur privé, mais elles sont protégées par une sécurité d’emploi, assortie d’une garantie de protection syndicale qui, en ce qui a trait à la vulnérabilité associée à l’âge, aux règles de mobilité en emploi, aux conditions et aux garanties d’accès à la retraite sont strictement définies et protégées. Ces conditions de travail ont un impact direct sur la motivation au travail, sur les représentations pour les travailleurs de leur avenir au travail, sur leurs aspirations professionnelles.

Différenciation *selon les statuts de travailleur salarié ou de travailleur autonome, en relation avec l’âge*. Ainsi, dans une recherche récente avec d’ex-salariés ayant perdu ou quitté leur emploi après 45 ans et devenus travailleurs autonomes, nous avons découvert la diversité des significations de ce passage et son lien avec l’âge. Avec l’avancée en âge (surtout dans les métiers physiques et dans des secteurs où plusieurs emplois ou entreprises sont précaires, où la sécurité d’emploi n’existe pas), le travail autonome est perçu par les répondants comme offrant plus de sécurité (moins de risque de mise à l’écart, plus de flexibilité) que le salariat, même si le prix à payer pour s’établir est parfois élevé. En d’autres termes, l’âge est perçu comme motif d’exclusion dans le travail salarié alors que dans le travail autonome, cette dimension n’a pas d’importance (le client demande seulement que le mandat soit réalisé) ou qu’il peut même être un atout, en vertu de l’expérience (D’Amours, 2002).

Différenciation *selon les qualifications formelles détenues*, *selon les compétences développées*, selon qu’elles sont «exportables» ou non en dehors de l’entreprise où elles ont été acquises.

Différenciation *selon la position hiérarchique occupée et la fonction exercée dans l’entreprise*: fonction d’encadrement ou fonction d’exécution.

Différenciation *selon la position plus ou moins stratégique occupée dans l’entreprise*: exercer un rôle stratégique dans le processus de production, détenir une compétence unique, un savoir-faire sur telle ou telle opération rend le rôle du travailleur concerné éminemment stratégique: on y réfléchira à deux fois avant de se passer de ses services, ou alors on le rappellera au travail le lendemain de son départ en retraite, au titre de «consultant». Dans la mesure où la production tend toujours davantage à être spécialisée et dédiée, le fait de détenir des compétences particulières va l’emporter sur la question de l’âge pour celui qui détient ces compétences.

Différenciation *selon le genre*, bien sûr. Le processus de vieillissement, autant que le rapport au travail, aux compagnons de travail, au fonctionnement du travail d’équipe ne sont pas vécus de manière semblable par les hommes et les femmes, et cette différence a une incidence directe sur le vieillissement en emploi.

Différenciation, finalement, *selon chaque individu* – ce dont il faut bien tenir compte si l'on veut comprendre concrètement la diversité des processus à l'œuvre et des stratégies concrètes mises en œuvre – *selon la variabilité des capacités fonctionnelles, des performances, des habiletés cognitives*, tout en sachant que, pour complexifier davantage encore ces dynamiques individuelles, celles-ci fonctionnent très différemment selon les situations qui confrontent les individus, ou encore, selon la prise en compte du constat que bien des affaiblissements ou des pertes font l'objet de récupération soudaine ou de compensations qui s'avèrent très efficaces à l'usage.

Il n'existe donc pas de vieillissement type ; il y a au contraire une extrême diversité des types de vieillissement.

LES AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL

Parmi la panoplie des mesures de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et des mesures d'aménagement des conditions de travail, il en est une qui est demandée de manière prévalente par les travailleurs et les employés : celle de la réduction du temps de travail au cours des années de fin de carrière. C'est de loin la principale mesure souhaitée : il s'agit principalement d'envisager une *réduction du temps de travail* et/ou un développement du *travail à temps partiel*, ou une prise de *retraite progressive* ou un *retrait progressif d'activité.* On retrouve ces mesures surtout parmi les grandes entreprises (Tremblay, 2005), mais aussi parmi les travailleurs autonomes ou indépendants. Se pose dès lors la question de l'articulation entre de telles mesures et l'accès aux programmes de compensation financière qui vont combler tout ou partie du manque à gagner, que ceux-ci relèvent de l'assurance-chômage, de l'aide sociale (sécurité du revenu) ou de régimes de retraite ou de préretraite. Les délicates questions de l'accès (déterminé par l'âge) aux programmes de compensation, du caractère universel (basé sur l'âge) ou au contraire sectoriel (comme le furent les programmes d'adaptation des travailleurs âgés [PATA] du Canada) des mesures, ainsi que du montant de la compensation, déterminent les comportements.

Sondage après sondage, enquête après enquête, la principale mesure d'aménagement souhaitée, et cela dans tous les domaines (production manufacturière, services, privés ou publics), est celle de l'aménagement du temps de travail lors des fins de carrière, de la possibilité de regagner une certaine maîtrise de l'utilisation de son temps, de choisir son horaire, d'introduire de la souplesse dans son horaire, de pouvoir réduire progressivement son temps de travail avant de quitter définitivement son emploi. Or, il apparaît que si ces mesures sont en partie appliquées dans les grandes entreprises (Tremblay, 2005), elles ne sont nullement disponibles dans les PME. Aucun *aménagement du temps de travail* ne tient compte du vieillissement dans les PME, si ce n'est de très rares cas de *retraites progressives* : travail sur quatre jours avec une cinquième journée compensée par le Régime des rentes du Québec. La retraite progressive est-elle

favorisée par les employeurs ? Ceux qui la pratiquent ne veulent pas qu'elle devienne systématique parce qu'ils la considèrent complexe à gérer, particulièrement pour les occupations où il y a peu d'effectifs, ce qui veut dire qu'il n'y a pas suffisamment d'employés pour être en mesure de répartir les conséquences de ces choix individuels sur l'ensemble des employés. Beaucoup d'employeurs ne semblent tout simplement pas disposés à même envisager cette mesure, d'autant plus dans un contexte où le temps supplémentaire est fréquemment utilisé dans les PME comme moyen privilégié pour gérer les fluctuations de la production, ce dont se plaignent beaucoup de travailleurs. Peut-être la rareté croissante de main-d'œuvre obligera-t-elle un jour les employeurs à changer d'opinion ?

LES PME ET LA GESTION DU VIEILLISSEMENT EN EMPLOI

Il existe une dynamique particulière aux PME de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui est en fait une non-gestion. Nos enquêtes de terrain se déroulent majoritairement dans les PME qui sont de loin les plus grandes pourvoyeuses d'emplois au Québec, sauf pour nos travaux dans le secteur public. Plus nos travaux avancent, plus nous réalisons que les grands principes de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre émanent systématiquement des très grandes entreprises, dotées d'importants services de relations humaines, incluant des services de recherche dont les travaux sont publiés en fonction de diverses stratégies de communication nationales et internationales. Ces services entretiennent souvent des liens avec des écoles de gestion et en partagent la même culture axée sur l'innovation, le changement, la participation, etc. La littérature, comme les politiques d'Emploi-Québec, présume que ces perspectives de gestion sont partagées par les PME. Tout se passe comme s'il y avait un « continuum » logique des P aux M, puis aux grandes et enfin aux très grandes entreprises, et que ce continuum fonctionnait avec une certaine fluidité d'amont en aval et d'aval en amont. Or, à notre avis, il n'en est rien.

La gestion des PME, souvent des entreprises familiales[2], est le plus souvent pragmatique, au jour le jour, tant dans la quête incessante des contrats que dans la gestion du personnel qu'on embauche et licencie au gré des besoins

2. Elles sont à 60 % de propriété familiale et leurs propriétaires « investissent dans leur entreprise qui devient leur rente de retraite ». Ce statut de propriété se traduit dans un mode de fonctionnement. Le propriétaire s'occupe de tout et a tendance à tout contrôler. La gestion paternaliste, à l'honneur dans ce secteur, valorise la loyauté et le dévouement, qualités qui sont attribuées aux travailleurs vieillissants, ce qui les favorise. C'est une gestion qui ne répond pas à un code et à des façons de faire uniformes, mais qui se base plutôt sur le jugement du propriétaire ou d'un superviseur, jugement fait de critères personnels, variables et souvent arbitraires, selon les individus, selon les événements et l'interprétation ponctuelle qu'on peut en faire. Introduire une gestion plus formalisée, ce serait remettre en cause ce type de fonctionnement, provoquer des changements très profonds dans la conception du fonctionnement de l'entreprise, dans la maîtrise et l'implantation de changements, heurter de front les prérogatives patronales.

déterminés par les contrats à réaliser, que dans la gestion administrative et comptable. Pour la plupart des entreprises, le recrutement de travailleurs non qualifiés, qui constituent la grande majorité de la main-d'œuvre, se fait facilement : les entreprises ont une banque de candidats susceptibles d'être engagés, ou elles font appel à des agences de placement pour des besoins ponctuels.

Lorsqu'on fonctionne à la tâche, qu'on embauche et licencie selon le volume de production, bref, lorsqu'on gère *au plus juste*, il est difficile d'inclure dans le fonctionnement de l'entreprise des préoccupations telles que celle du vieillissement de la main-d'œuvre. Par ailleurs, il est acquis que plusieurs entreprises connaissent un roulement de personnel très élevé, ce qui a pour conséquence que leur main-d'œuvre est interchangeable et jeune. Cela va de pair avec la précarité des emplois, surtout pour les plus jeunes, et les conditions relativement moins bonnes qui y sont associées : faibles salaires, moindre syndicalisation, etc.

Dans ces conditions, parler de « gestion prévisionnelle » ou d'« aménagements des temps de travail » est totalement exotique. Ces entreprises ont réussi à fonctionner jusque-là, pour une majorité d'entre elles, dans de telles conditions. Pourquoi en changeraient-elles ? C'est du moins l'état d'esprit de bien des gestionnaires et propriétaires. Bien sûr, ce pragmatisme a, à court terme, une certaine efficacité, mais est-il possible de croire qu'il puisse survivre dans le contexte de l'essor d'une « économie du savoir » ?

Pour les employeurs des PME, le vieillissement est une question qui n'existe pratiquement pas. La réflexion est à peine esquissée. Ainsi, lorsqu'on demande, par exemple, aux représentants des directions le nombre de travailleurs de 50 ans et plus que compte l'entreprise, les répondants reconstituent l'information de mémoire durant l'entrevue. Il arrive souvent qu'en cours de route, après avoir répondu à la question, ils reviennent sur la question parce qu'ils ont oublié de compter certains travailleurs. Il n'est pas rare que l'établissement de la pyramide des âges de l'entreprise crée une commotion : personne n'a encore pris conscience de l'ampleur du vieillissement dans ce milieu de travail…

La véritable préoccupation des employeurs est la relève. Mais peu de mesures concrètes sont mises en œuvre pour trouver des solutions aux problèmes identifiés et ces mesures n'impliquent pas la main-d'œuvre vieillissante. De toute façon, cette relève, et la rétention du personnel concerné, ou son recrutement qu'elle exige, ne concerne que certains travailleurs qualifiés qui constituent une infime minorité de la main-d'œuvre de ces entreprises ; et là, les conditions de travail, et en particulier les conditions de rémunération, sont déterminantes.

La majorité des employeurs de PME n'identifient aucune différence entre les travailleurs vieillissants et les autres. Ils disent que les différences entre travailleurs sont question de tempérament, et non pas d'âge. Leurs propos font pourtant ressortir des distinctions significatives entre les plus jeunes et les plus âgés. On évoque le plus souvent l'expérience. Celle de *certains* travailleurs

est très valorisée, ce qui donne à l’âge une valeur que la jeunesse n’a pas, du moins à cet égard[3]. En fait, on parle des travailleurs âgés les plus qualifiés de l’entreprise. Les travailleurs vieillissants sont en effet divisés en deux catégories : ceux qui ont du métier, ceux qui n’en ont pas. Les premiers sont valorisés : c’est d’eux qu’on parle quand on pense pénurie et donc rétention… Les autres sont en dehors des préoccupations. On caractérise également les travailleurs vieillissants par des attributs moraux qui manqueraient aux jeunes : la loyauté, l’amour du travail, la fiabilité, la discipline. On loue leur attachement et leur engagement tant envers le travail qu’envers l’employeur.

Par ailleurs, on souligne abondamment que les travailleurs âgés éprouvent des difficultés d’adaptation et qu’ils manquent de polyvalence, même si, dans certains cas, on ajoute qu’ils savent plus de choses que leurs cadets. On leur attribue une incapacité ou un manque d’intérêt (ou de volonté) pour l’apprentissage de l’informatique. Ils seraient routiniers et détiendraient des savoir-faire pointus qui les rendraient incapables de faire autre chose. On pense aussi qu’ils sont difficiles à former car peu scolarisés et réfractaires à l’apprentissage. Autant on insiste sur le fait qu’il n’y a pas vraiment de différences entre les travailleurs âgés et les autres, et que les différences sont individuelles, autant on juge qu’ils manquent de capacités d’adaptation au changement. En termes de productivité, les réponses sont claires : il n’y a pas de lien entre l’âge et la productivité. On affirme que le principal déterminant de la productivité, c’est *le cœur à l’ouvrage*.

Rares sont les PME qui pratiquent des aménagements des lieux ou des temps de travail, et celles qui le font affirment le faire pour les employés qu’ils jugent « méritants ». La plupart pensent qu’il est impossible d’aménager le travail, ou que les lieux de travail sont déjà adéquats et qu’il est de la responsabilité des travailleurs de faire attention et d’appliquer les bonnes méthodes. On reconnaît que le travail est dur, mais on estime du même souffle que des aménagements ne sont pourtant pas nécessaires. La santé est certes identifiée comme un problème pour les entreprises, mais aucun lien n’est établi entre la santé et le travail car on attribue les problèmes aux effets dits normaux de l’âge. Les rares cas d’*aménagements* rencontrés sont basés sur la conception patronale du « mérite ». Quelques employeurs expriment en effet clairement que ce type d’aménagement est possible pour les travailleurs qui, de leur point de vue, ont un comportement désirable ou un rendement approprié.

Le portrait de leur vieillissement que dressent les travailleurs eux-mêmes est tout à fait différent de celui qu’établissent les employeurs. Plusieurs soulèvent des considérations d’ordre physique : ils ont moins de force qu’auparavant ; ils sont également plus fatigués et ont moins d’endurance. Dans certains cas, cette situation de déclin de la condition physique, même si elle n’est pas accompagnée de maladie, soulève de l’inquiétude chez les répondants car elle leur fait craindre

---

3. À ce point, il semble d’ailleurs utile de faire remarquer que ce sont surtout les « jeunes » qui font l’objet de commentaires négatifs et de préjugés.

de devenir éventuellement incapables de poursuivre leur travail ou d'avoir une capacité limitée à le réaliser. Certains attribuent ces déclins à l'effet naturel de l'avancée en âge, d'autres, plus nombreux, à la dureté de leur travail.

Vieillir constitue en outre pour une majorité une source d'insécurité financière très grande dans la mesure où la grande majorité des PME n'offrent pas de régime complémentaire de retraite. Il reste que, pour plusieurs, vieillir signifie se rapprocher de la retraite, et personne ne s'en plaint. Plusieurs partiraient immédiatement en retraite s'ils en avaient les moyens : ils sont las du travail et fatigués. Ils invoquent le nombre trop élevé d'heures de travail et les aspects pénibles du travail (efforts physiques, température, postures, saleté…), ainsi que les contraintes générales de la vie de travailleur : se lever tôt le matin, être soumis à une autorité, se plier à une routine figée et obligatoire. La prise de retraite n'est, dans la plupart des PME, ni encouragée, ni découragée et à part quelques très rares cas de retraites progressives, il n'y a pas d'aménagements spéciaux.

En matière de gestion prévisionnelle, on sait que la formation constitue un enjeu de taille si l'entreprise vise à conserver une main-d'œuvre qualifiée en emploi. Or, avec l'augmentation des tâches, avec la chasse aux temps « improductifs » et aux opérations « sans valeur ajoutée », il ne reste plus de temps pour des activités de formation. Les employeurs tentent d'embaucher des gens déjà formés car, dans leur esprit, les travailleurs devraient être immédiatement performants. Aussi, lorsqu'il est question de « former » un travailleur, on parle en réalité le plus souvent de le « rendre performant ». Les employeurs déplorent avoir à assumer une période, plus ou moins longue, entre l'embauche (ou la nouvelle affectation) et la pleine performance des travailleurs. Quoi qu'il en soit, la formation n'implique généralement pas les travailleurs vieillissants.

Aucun *aménagement du temps de travail* ne tient compte du vieillissement, si ce n'est de rares cas de *retraites progressives* : travail sur quatre jours avec une cinquième journée compensée par le Régime des rentes du Québec. La retraite progressive est-elle favorisée par les employeurs ? Ceux qui la pratiquent ne veulent pas qu'elle devienne systématique parce qu'ils la considèrent complexe à gérer, particulièrement pour les occupations où il y a peu d'effectifs[4]. Au mieux, en ce qui concerne les aménagements des temps de travail (réduction des heures de travail, retraite progressive, préretraite), les pratiques sont rares, la préoccupation première des employeurs étant de trouver des travailleurs disponibles pour travailler un faible nombre d'heures par semaine, en remplacement d'une ou deux journées de congé accordées à un travailleur vieillissant et désireux de passer à un horaire de trois ou quatre jours par semaine. Là où ils existent, les syndicats ne semblent pas prêts non plus à avoir des membres à temps partiel, et encore moins des préretraités travaillant seulement quelques heures par semaine.

4. Ce que corroborent les conclusions de l'étude de N. Tremblay (2005) sur ce sujet.

Pourtant, des aménagements du temps de travail seraient souhaités par les travailleurs vieillissants, surtout dans la mesure où le temps supplémentaire est fréquemment utilisé dans ce secteur comme moyen privilégié pour gérer les fluctuations de la production. Les travailleurs se plaignent de cette situation et déclarent être fatigués et las de tant travailler. La réduction du temps de travail leur apparaît comme une bonne méthode de rétention et une façon de créer des postes pour les jeunes.

L’IMPACT DES RÉGIMES DE RETRAITE D’ENTREPRISES

La question de la retraite et des régimes de retraite… Schématiquement, deux situations se présentent: là où les régimes d’entreprise sont inexistants ou faibles, il est presque impossible aux travailleurs de se retirer avant d’avoir été au maximum de leur temps de travail et de leurs capacités; là où, au contraire, comme dans le secteur public, du moins pour la majorité de ceux et celles qui y sont employés, les régimes sont généreux et solides, les employés sont incités à quitter leur emploi dès qu’ils en ont la possibilité, et même si ce dernier est pour eux une source reconnue de satisfaction et d’accomplissement professionnel.

Ainsi, dans le cas des PME où seules de très rares entreprises offrent un régime de retraite solide, il importe de souligner que le caractère dit «volontaire» de l’âge de la prise de retraite masque le fait que les conditions de travail ont une incidence importante sur le vieillissement et donc sur l’âge de la retraite. Le salaire, les contraintes physiques du travail, autant que l’absence de régime de retraite, influencent l’âge à partir duquel les salariés quittent leur emploi. Dans certains cas, des salariés doivent quitter leur emploi parce que, usés par les conditions de travail, ils ne peuvent plus suivre la cadence[5]. Dans d’autres, l’absence de régime de retraite, combinée aux faibles salaires, fait en sorte que les travailleurs prennent leur retraite plus tardivement. Autrement dit, on observe une tension entre le besoin de partir plus tôt pour prévenir l’usure et la maladie (ou y remédier) et l’incapacité financière qui pousse au prolongement de la carrière.

La question du vieillissement de la main-d’œuvre est peu formalisée, voire ignorée, par les représentants syndicaux. Cependant, il faut noter que dans tous les milieux syndiqués, lors de réduction d’effectifs ou de mises à pied, le principe d’ancienneté s’applique. Cela a donc une incidence sur la structure d’âge dans les entreprises car ce sont souvent les plus jeunes qui doivent partir. En ce sens, la présence syndicale a une influence certaine sur

---

5. Dans une recherche récente conduite par la Centrale des syndicats démocratiques du Québec (CSD) (2005, p. 40), l’auteur mentionne: «Des travailleurs usés par le travail, vieillis prématurément voient dans la retraite anticipée un moyen d’échapper à la pénibilité du travail. Ainsi 28% des personnes qui prennent leur retraite entre 50 et 59 ans le font pour des raisons de santé.»

le maintien en emploi des travailleurs âgés dans un secteur où les mises à pied sont fréquentes, ce qui soulève d'importantes questions relativement à l'équité intergénérationnelle.

Là où prévalent de bons régimes de retraite d'entreprises, comme dans le secteur public où nous avons étudié le cas des infirmières de centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) et de CLSC, on se rend compte que ces régimes ont un impact considérable sur la gestion de la main-d'œuvre âgée. En effet, même si les conditions de travail sont globalement jugées plutôt positives et satisfaisantes, même si elles constituent une source reconnue d'accomplissement professionnel, même si la gestion se fait en équipe et que les infirmières sentent que leurs compétences et leur apport sont reconnus et qu'elles bénéficient d'une marge d'autonomie dans leur travail, toutes conditions qui devraient, d'après la littérature de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, concourir à favoriser un maintien en emploi, les décisions individuelles de prise de retraite paraissent entièrement déterminées par la dynamique de sortie du travail que produisent les régimes de retraite.

Ainsi, l'effet des régimes de retraite sur la décision de quitter l'emploi rémunéré est massif et prévaut largement sur l'influence anticipée des caractéristiques de secteurs d'emplois ou d'aménagements des conditions et des temps de travail. Les comportements individuels en référence à la question de la prise de retraite semblent totalement indépendants de l'évaluation du travail et de son contenu. On n'envisage pas de changer ses décisions de retraite même en l'absence de contraintes.

Les résultats du sondage que nous avons mené dans ce secteur[6] mettent en évidence que ce sont les répondantes occupant les fonctions les plus élevées qui bénéficient des meilleures conditions de travail, des meilleures rémunérations ou qui font partie d'un ménage ayant les revenus annuels les plus élevés qui, les premières, aspirent à prendre leur retraite rapidement, indépendamment de toute question d'aménagement ou d'enrichissement des conditions de travail. À l'opposé, les répondantes qui occupent des positions hiérarchiques basses, qui ont le moins de contrôle sur leurs tâches ou qui font partie de ménages ayant des revenus moins élevés sont plus enclines à prendre leur retraite à un âge plus avancé, probablement pour des raisons financières, sans envisager toutefois de dépasser l'âge « normal » de la retraite[7].

---

6. Yvan Tourville, dans C. Lagacé, Y. Tourville et A. Robin-Brisebois, avec la collaboration de S. Crespo, sous la direction de Frédéric Lesemann, *Vieillissement de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises et politiques publiques. Développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Rapport de recherche, Montréal, TRANSPOL, INRS–Urbanisation, culture et société, 2005, p. 134-159.

7. On notera à ce titre que plus des trois quarts des répondantes (76,4 %) disent avoir des économies personnelles (incluant des REER) pour leur retraite, et 70,8 % pensent avoir suffisamment de revenus. Mais ces résultats présentent des caractéristiques différentes selon la catégorie professionnelle : un peu moins de la moitié des salariées (42,2 %) qui exercent une fonction technique pensent avoir des revenus suffisants pour leur retraite, alors que 88,5 % des professionnelles et la totalité des cadres estiment avoir les revenus suffisants.

Au-delà de ces dynamiques sociales et de ces aménagements institutionnels, un fait marquant et décisif traverse l’ensemble des comportements face à la prise de retraite : étant donné l’existence de régimes de retraite dont les paramètres sont parfaitement établis, incluant le montant des primes qui seront versées au cours des années de retraite, ainsi que la date de prise de retraite, il semble que, pour les personnes qui bénéficient de tels régimes, aucune, ou presque, des mesures proposées en termes d’aménagements des conditions de travail, de reconnaissance des compétences et de l’autonomie de décision des salariées, ne pouvait ébranler la planification bien établie, et en principe sans imprévu, du moment du départ. Encore une fois, la décision de prendre sa retraite semble donc parfaitement indépendante de toute considération organisationnelle. Elle relève d’une logique autonome d’accès à des droits acquis qui structurent, dans nos sociétés providence, les cycles de vie, du moins pour ceux et celles des travailleurs âgés qui ont le privilège d’occuper des postes offrant une protection contre le risque vieillesse.

Ce constat illustre combien les bons régimes de retraite d’entreprises, en particulier ceux des entreprises publiques, contribuent activement à structurer le « vieillissement », si on l’associe à la prise de retraite formelle. Les institutions sociales, par l’intermédiaire de politiques et de programmes, de normes et de règles, définissent et ordonnent les statuts que devraient assumer les individus au cours de leur vie. Ces statuts entretiennent des liens étroits avec l’âge, influencent les parcours de travail et de formation au travail en définissant, par exemple, une conception ternaire des âges où la jeunesse correspond à la période de formation, l’âge adulte à celle de la vie active et la vieillesse à celle de la retraite. Cette conception ternaire des parcours de vie est dans les faits aujourd’hui largement battue en brèche, mais l’influence des institutions, et en particulier des régimes de retraite, dans la construction sociale du vieillissement n’en demeure pas moins déterminante.

Certes, les politiques contemporaines tentent d’introduire un peu de souplesse dans ces systèmes caractérisés par leur rigidité et leur incapacité à prendre en compte les dynamiques sociales et individuelles particulières. Mais les bénéficiaires des régimes existants ne semblent pas prêts à différer de quelques mois ou années l’accès à une retraite qui leur est garantie. Les résultats de cette recherche semblent bien confirmer cette tendance fondamentale : aucune mesure particulière d’aménagement des conditions de travail ou des modes de gestion de l’organisation du travail, aussi favorable pourrait-elle être aux employées, ne semble pouvoir contrer l’attraction irrésistible d’une prise de retraite dès que le permettent les régimes existants.

BIBLIOGRAPHIE

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD) (2005). *Vieillissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle, Guide syndical d'intervention*, Montréal, CSD.

D'AMOURS, M. (2002). «Le passage du salariat au travail autonome après 40 ans», dans D.-G. TREMBLAY et L.F. DAGENAIS (dir.), *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Actes du colloque, Association d'économie politique, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 235-249.

TOURVILLE, Y. dans C. LAGACÉ, Y. TOURVILLE et A. ROBIN-BRISEBOIS, avec la collaboration de S. CRESPO, sous la direction de Frédéric LESEMANN (2005). *Vieillissement de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises et politiques publiques. Développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Rapport de recherche, Montréal, TRANSPOL, INRS–Urbanisation, culture et société, p. 134-159.

TREMBLAY, N. (2005). *Portrait et commentaires sur les retraites progressives appliquées dans des entreprises du Québec,* SCPMT, Emploi-Québec, novembre.

Les changements démographiques et le marché du travail : d'hier à aujourd'hui… et à demain

André Grenier[1]

D'ABORD, UN PEU D'HISTOIRE

L'arrivée sur le marché du travail des hommes et femmes du baby-boom

La période qui a débuté au milieu des années 1960 et qui a duré jusqu'à la fin des années 1990 a été marquée par deux événements majeurs : les baby-boomers sont arrivés en masse sur le marché du travail et les femmes y ont pris leur place de façon définitive. Les pressions exercées sur le marché du travail ont été considérables. De 1971 à 1999, pendant que la population du Québec s'accroissait de près de 20 %, la population dite « en âge de travailler » (de 15 à 64 ans) augmentait une fois et demie plus rapidement que la population totale, tandis que la population active[2] et l'emploi progressaient près de deux fois plus vite que la population « en âge de travailler ». Malgré la forte croissance de l'emploi, le gonflement important du marché du travail a eu pour conséquence le doublement du nombre de chômeurs.

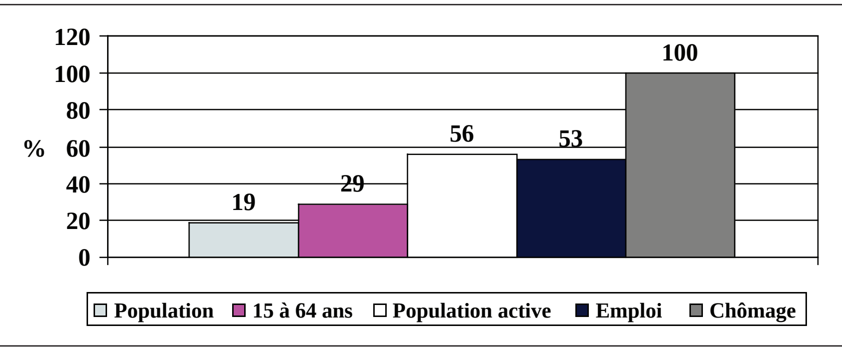
---

1. Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, Emploi-Québec, 276, rue Saint-Jacques, 6e étage, Montréal, H2Y 1N3, <andre.grenier3@mess.gouv.qc.ca>.

2. La population active comprend l'ensemble des personnes présentes sur le marché du travail, ce qui comprend les personnes qui occupent un emploi et celles qui sont à la recherche active d'un emploi (les chômeurs).

FIGURE 1

Évolution de la population et du marché du travail de 1971 à 1999

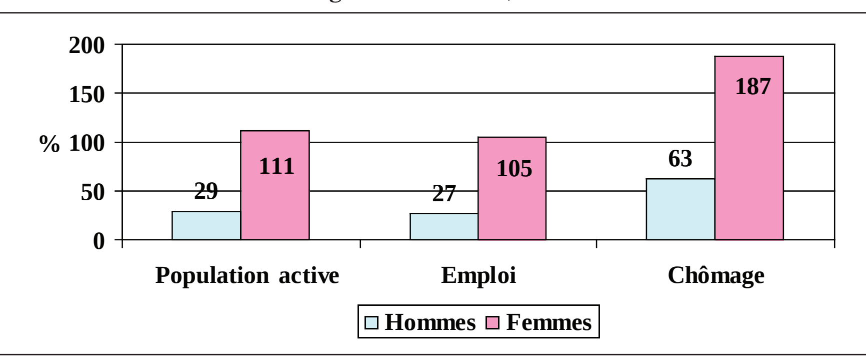


Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active.*

L'arrivée définitive des jeunes femmes sur le marché du travail au cours de cette période a été un facteur déterminant de la pression qu'a connue celui-ci. Chez les hommes, la croissance de la population active et de l'emploi se comparait à celle de la population de 15 à 64 ans. La progression a été quatre fois plus forte chez les femmes, qui ont obtenu les deux tiers des emplois créés entre 1971 et 1999.

FIGURE 2

Évolution de la population active, de l'emploi et du chômage selon le sexe, de 1971 à 1999



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

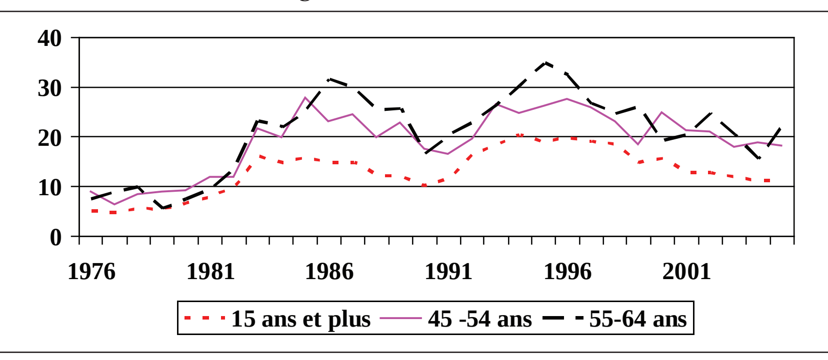
Le chômage et sa durée en hausse

En même temps que l'incidence du chômage s'est accrue, on a observé une hausse notable du chômage de longue durée, notamment chez les personnes

de plus de 45 ans. Dans la seconde moitié des années 1970, seulement 5 % des chômeurs étaient à la recherche d'un emploi depuis un an ou plus. Chez les personnes de 45 ans et plus, c'était un peu moins de 10 %. À la suite des récessions consécutives de 1980 et 1982-1983, la proportion de chômeurs de longue durée dans le chômage total s'est accrue de façon importante, pour dépasser 20 % chez les personnes de 45 à 54 ans et celles de 55 à 64 ans.

FIGURE 3

Part du chômage de longue durée dans le chômage total au Québec, 1976 à 2005



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active.*

Le chômage de longue durée touche davantage les aînés. La proportion de chômage de longue durée a culminé à 35 % du chômage total des personnes de 55 à 64 ans au milieu des années 1990. L'amélioration notable qu'a connue le marché du travail québécois depuis cette époque s'est accompagnée d'une diminution de la part du chômage de longue durée dans le chômage total, mais cette proportion demeure nettement plus élevée que celle qu'on a observée avant 1980. Chez les personnes de plus de 45 ans, c'est toujours un chômeur sur cinq qui est en démarche de recherche d'emploi depuis au moins un an. Néanmoins, avec la baisse de l'incidence du chômage, celle du chômage de longue durée a beaucoup reculé : de 12 000 en 1976, le nombre de chômeurs de longue durée, qui avait bondi à 89 000 en 1994, a reculé à 38 000 en 2005.

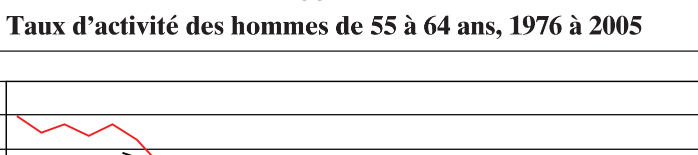
Le chômage élevé a poussé les aînés vers la sortie

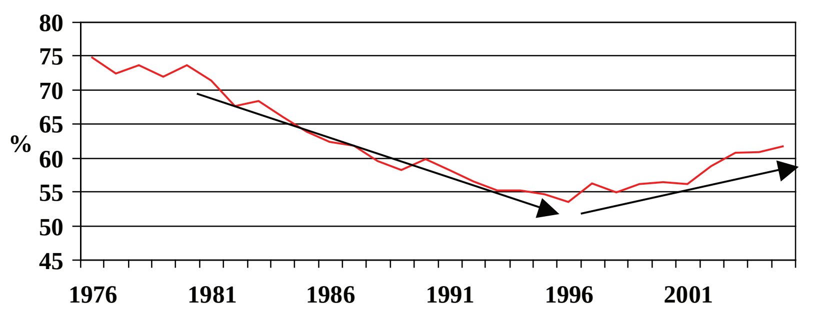
Le chômage élevé et la plus grande difficulté pour les personnes plus âgées de réintégrer le marché du travail lorsqu'elles perdaient leur emploi, ce qu'illustre la montée importante du chômage de longue durée chez ces dernières, ont contribué à hâter leur retrait du marché du travail. À la fin des années 1970, près des trois quarts des hommes de 55 à 64 ans étaient toujours présents sur le

marché du travail. Au début des années 1980, le taux d’activité de ces derniers a amorcé un long déclin qui s’est poursuivi jusqu’en 1996. Cette année-là, à peine plus de la moitié (53,1 %) étaient toujours actifs.

FIGURE 4

Taux d’activité des hommes de 55 à 64 ans, 1976 à 2005





Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

Le chômage élevé des personnes des autres groupes d’âge, notamment les jeunes, a aussi contribué au retrait des travailleurs plus âgés, dans le cadre de mesures de retraite anticipée, souvent financé à même les surplus actuariels accumulés des caisses des régimes complémentaires de retraites. Ainsi, l’application du programme de retraites anticipées de l’administration québécoise, financée par les surplus de la caisse du RREGOP[3], a conduit au départ de quelque 37 000 personnes de l’administration publique ainsi que des réseaux de la santé et de l’éducation en 1997. La même année, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans s’élevait à plus de 19 %. Si certains rêvaient de « Liberté 55 » ou de « Bye bye boss ! », pour paraphraser certaines publicités alors à la mode, nombreux sont ceux et celles qui percevaient plutôt le message « Tasse-toi mon oncle ! » et qui se sont sentis poussés vers la sortie au nom de la solidarité avec les plus jeunes.

La forte création d’emplois de la fin des années 1990 et du début de la présente décennie a contribué à renverser la tendance. Le taux d’activité des hommes de 55 à 64 ans a gagné 8,5 points de pourcentage au cours des neuf dernières années pour s’élever à 61,6 % en 2005. La sévère correction boursière qui s’est produite en 2000 a aussi joué un rôle en faisant fondre les surplus des caisses de retraite et en plongeant certaines de celles-ci en déficit. Les employeurs ne pouvaient plus utiliser les fonds de retraite pour financer les rationalisations. Plusieurs personnes qui comptaient sur leurs épargnes pour financer une retraite plus hâtive ont aussi vu fondre leur patrimoine, notamment celles qui s’étaient

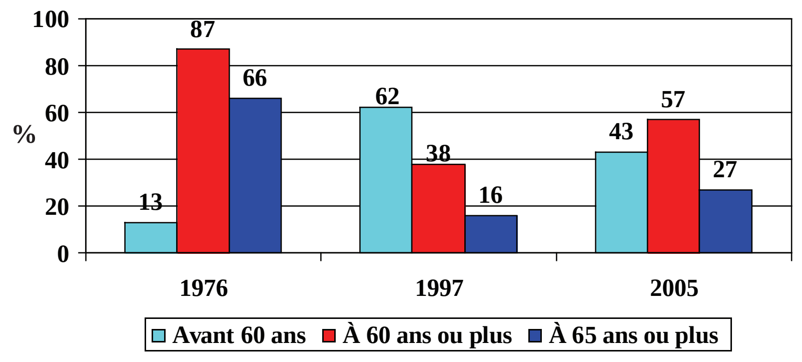
3. Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes parapublics.

laissées séduire par la montée vertigineuse de la valeur boursière des entreprises des technologies de l'information et des communications jusqu'à l'effondrement de leurs titres boursiers en 2000.

Les régimes complémentaires de retraite continuent néanmoins souvent d'être des freins à la poursuite de l'activité en finançant le coût des retraits hâtifs du marché du travail à même les cotisations des personnes qui prennent une retraite plus tardive. Cela est notamment le cas des régimes de retraite du secteur public, qui ont vu peu à peu s'abaisser, voire disparaître, les obstacles à une retraite prématurée. Les salariés du secteur public ont d'ailleurs pris leur retraite, au cours des trois dernières années, en moyenne trois ans plus tôt que les salariés du secteur privé.

Les attentes quant au moment de la prise de retraite continuent d'être imprégnées des pratiques de sortie prématurée du marché du travail qui ont prévalu pendant près de deux décennies dans un contexte de surplus important de main-d'œuvre. En 1976, les deux tiers des personnes prenaient leur retraite à 65 ans ou plus tard et seulement une personne sur huit prenait une retraite prématurée, soit avant l'âge de 60 ans. En 2005, trois personnes sur sept quittaient avant 60 ans tandis qu'un peu plus du quart demeurait au travail jusqu'à au moins 65 ans. C'est en 1997 que la retraite prématurée a atteint un sommet, alors que 62 % des nouveaux retraités n'avaient pas 60 ans.

FIGURE 5
Moment de la prise de la retraite



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

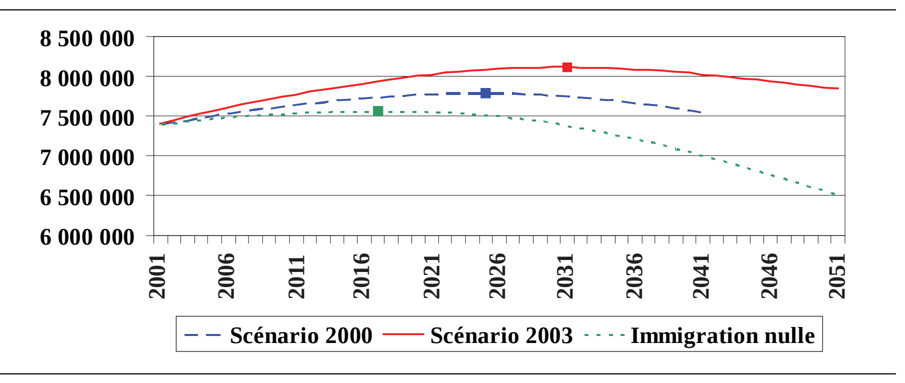
UN NOUVEAU CHAPITRE S’OUVRE

Le déclin démographique pointe à l’horizon

Le Québec est à l’aube d’une nouvelle ère, au cours de laquelle il fera face à des défis d’une tout autre nature que ceux auxquels il a été confronté dans le dernier tiers du xx[e] siècle. Les premiers baby-boomers ont 60 ans cette année. Bientôt, la population « en âge de travailler » cessera de progresser pendant que celle de 65 ans et plus connaîtra une croissance accélérée.

FIGURE 6

Évolution de la population du Québec de 2001 à 2051

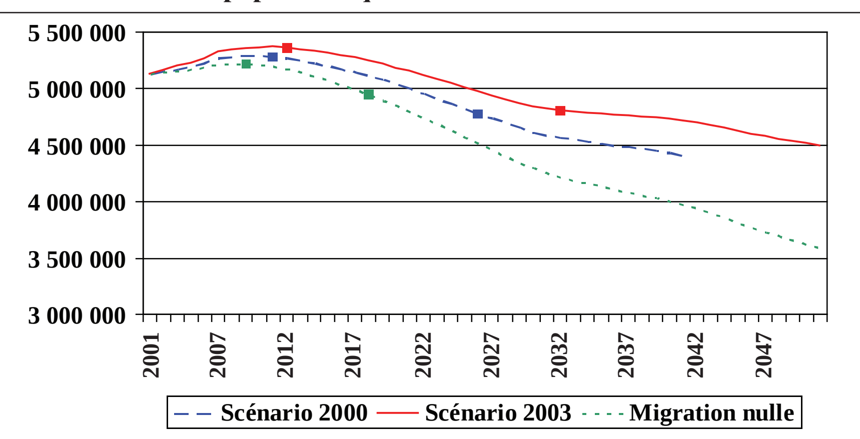


Source : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques.

La population totale du Québec atteindrait son apogée en 2031, à 8,1 millions d’habitants, selon le plus récent scénario de référence des perspectives démographiques de l’Institut de la statistique du Québec (ISQ), pour reculer de 275 000 au cours des vingt années suivantes. La volonté gouvernementale d’accueillir une plus grande immigration internationale a amené l’ISQ à revoir à la hausse les projections d’immigration nette par rapport à son scénario de référence précédent, réalisé en 2000. En comparaison de ce dernier, le déclin démographique est repoussé de cinq ans et le rythme de ce déclin est atténué. Sans l’apport migratoire, la population déclinerait dès 2018 et le Québec aurait perdu plus de 1 million d’habitants en 2051.

Avec le vieillissement des baby-boomers, le déclin de la population de 15 à 64 ans est beaucoup plus imminent. Il débuterait dès 2012 selon le plus récent scénario de l’ISQ, soit à peine un an plus tard qu’avec le scénario précédent, mais quatre ans plus tard qu’avec un scénario à migration nulle. Si la pente du déclin est moins abrupte que celle du scénario de 2000, elle demeure très importante : la chute de cette population, qui forme l’essentiel du bassin potentiel de main-d’œuvre, serait de près de 900 000 entre 2011 et 2051.

FIGURE 7
Évolution de la population québécoise de 15 à 64 ans de 2001 à 2051



Source : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques.

Le déclin de la population « en âge de travailler » débuterait au Québec un an plus tard que dans l'Union européenne, mais bien plus tôt que dans l'ensemble du Canada. Le dernier scénario de référence de Statistique Canada, hormis une modeste correction au cours des années 2020, n'entrevoit pas de déclin de la population canadienne de 15 à 64 ans avant le milieu des années 2050. La société québécoise vieillit plus rapidement que la société canadienne. L'âge médian québécois, qui avait jusque-là été inférieur à l'âge médian canadien, a rattrapé celui-ci en 1979, à 28,8 ans. En 2005, cet âge médian atteignait 40,1 ans au Québec contre 38,8 ans au Canada. L'immigration plus importante a contribué à ralentir le rythme du vieillissement de la société canadienne.

Dès qu'il va s'amorcer, le déclin du bassin de main-d'œuvre québécois sera rapide. Si l'évolution de la population devait correspondre au scénario de l'ISQ, la population de 15 à 64 ans reculerait en moyenne de plus de 20 000 par année entre 2011 et 2021, le recul annuel dépassant 30 000 de 2021 à 2031. Pendant ce temps, la population de 65 ans et plus augmenterait de près de 50 000 personnes par année.

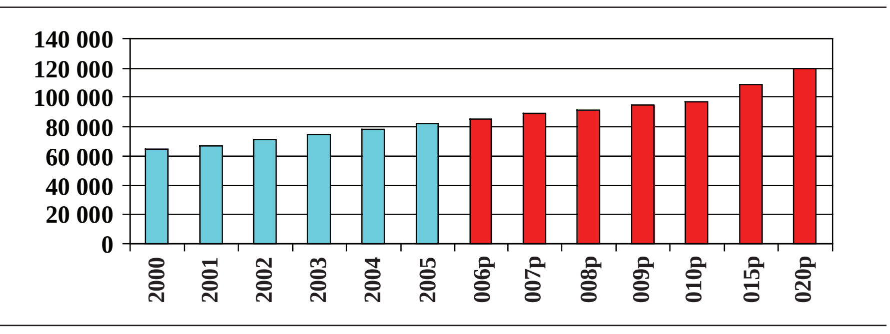
Le Québec va-t-il manquer de main-d'œuvre ?

Les pressions liées au besoin de remplacement de la main-d'œuvre qui se retire du marché du travail commencent déjà à se faire sentir. En 2000, le nombre de nouveaux bénéficiaires de la rente de retraite du Régime de rentes du Québec s'élevait à moins de 65 000. En 2005, ce nombre atteignait déjà 82 000. Selon les prévisions de la Régie des rentes, les nouveaux bénéficiaires seront 97 000 en

2010 et 120 000 en 2020. Le nombre moyen de naissances annuelles au cours de la première moitié de la décennie 2000 est inférieur à 75 000. Ce sont les personnes nées au cours de cette période qui arriveront sur le marché du travail au début des années 2020, pour prendre les places laissées vacantes par les quelque 120 000 personnes qui s’en retireront annuellement.

Figure 8

Nouveaux bénéficiaires de la rente de retraite de la RRQ



Source : Régie des rentes du Québec.

Le déclin attendu de la population « en âge de travailler » annonce un déficit éventuel de main-d’œuvre. Si le taux d’activité de la population par groupes d’âge devait demeurer celui qui a été observé en 2005, la population active plafonnerait dès 2010, à 4 120 000 personnes, et reculerait à 3 470 000 personnes en 2051, soit un repli de 650 000 personnes. Or, s’il est raisonnable de penser qu’une plus grande rareté de main-d’œuvre potentielle incitera davantage les gens à participer au marché du travail et à y demeurer plus longtemps, le potentiel de gain à ce chapitre n’est pas illimité.

Pour seulement maintenir la population active québécoise au niveau atteint en 2005, à moins d’une augmentation importante de la présence sur le marché du travail des personnes de plus de 65 ans, il faudrait que le taux d’activité de la population de 15 à 64 ans passe, de près de 77 % qu’il était en 2005, à 89 % en 2051. Le taux d’activité de la population de 15 ans et plus, qui était de 65,6 % l’an dernier, ne serait alors plus que de 60 %.

Le retard du Québec par rapport à l’ensemble du Canada a rétréci

En matière de participation au marché du travail, le Québec accuse toujours un retard par rapport à l’ensemble canadien. Ce retard a cependant été grandement réduit avec le temps. De 2,7 points en 1976, il a été ramené à 1,6 point en 2005. Dans la population de moins de 55 ans, le rattrapage a déjà été fait. Le taux d’activité des Québécois de 20 à 24 ans, de 30 à 34 ans et de 45 à 49 ans

était même supérieur à celui des Canadiens des mêmes groupes d'âge en 2005, pendant que ceux de 35 à 39 ans faisaient jeu égal. C'est chez les aînés qu'il reste encore du chemin à parcourir. L'écart s'est même creusé de façon notable dans la population de plus de 60 ans, malgré une augmentation importante du taux d'activité de celle-ci au cours des dix dernières années, la progression ayant été encore plus importante dans le reste du Canada.

Le même constat s'impose lorsqu'on compare les taux d'activité québécois et ontarien. Le retard a reculé de 5,4 points en 1976 à 2,4 points en 2005 et, là aussi, ce n'est qu'à partir de 55 ans qu'on observe toujours un décalage, qui s'est creusé chez les personnes de plus de 60 ans. Pendant ce temps, le taux d'activité des Québécois avait rattrapé celui des Ontariens chez les personnes de 25 à 54 ans et il l'avait même surpassé chez les jeunes de moins de 25 ans. Le retard du Québec en matière de taux d'activité chez les aînés, tant par rapport à l'Ontario que par rapport à l'ensemble du Canada, devrait commencer bientôt à se résorber comme cela a été le cas depuis une dizaine d'années dans la population de 50 à 54 ans.

Tableau 1

Écart, selon le groupe d'âge, entre les taux d'activité québécois et ceux du Canada et de l'Ontario (points de pourcentage)

	1976		**2005**	
	Canada	**Ontario**	**Canada**	**Ontario**
15 ans et plus	**–2,7**	**–5,4**	**–1,6**	**–2,4**
15 à 19 ans	–6,8	–9,1	–1,6	–0,7
20 à 24 ans	–0,5	–1,4	1,6	3,0
25 à 29 ans	–1,9	–4,6	–0,2	–1,4
30 à 34 ans	–3,3	–6,3	0,1	–0,1
35 à 39 ans	–3,9	–7,5	0,0	–0,9
40 à 44 ans	–4,5	–8,0	–0,2	–1,0
45 à 49 ans	–6,7	–10,8	0,5	0,5
50 à 54 ans	–4,9	–8,4	–0,6	–0,7
55 à 59 ans	–5,5	–10,3	–6,1	–7,9
60 à 64 ans	–3,9	–7,8	–6,8	–10,3
65 à 69 ans	–2,4	–4,2	–4,3	–6,3

Le Québec est dans le peloton de tête des pays industrialisés

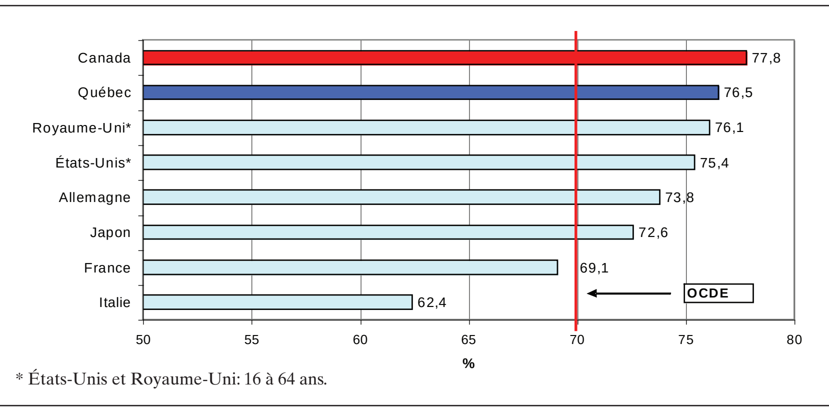
Le retard par rapport au Canada ne fait pas pour autant du Québec un « mauvais élève ». En effet, en comparaison des sept principaux pays industrialisés, le taux d'activité de la population québécoise de 15 à 64 ans, de 76,5 % en 2005, place

cette dernière devant des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou le Japon. Il n’est surpassé que par celui du Canada. Il excède même de plus de 6 points la moyenne des pays de l’OCDE[4], qui est de 70,1 %.



FIGURE 9

Taux d’activité des 15-64 ans selon le pays en 2005



* États-Unis et Royaume-Uni: 16 à 64 ans.

Sources : Statistique Canada, *Enquête sur la population active* ;
OCDE, *Perspectives de l’emploi de l’OCDE.*

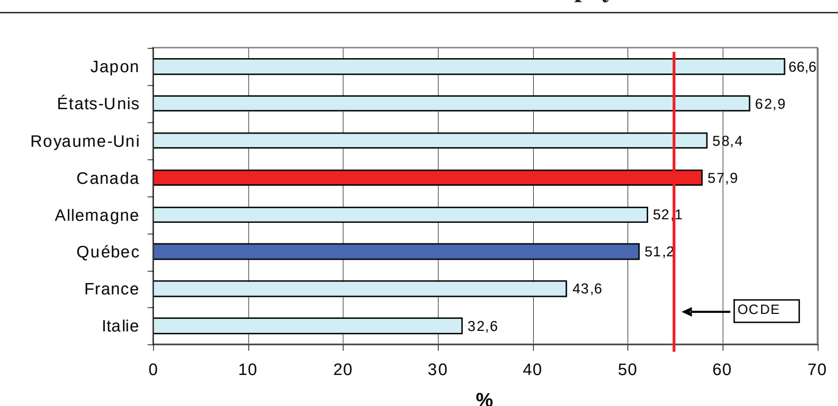
Quelques rares pays font mieux à ce chapitre que le Canada et le Québec, essentiellement les pays scandinaves et la Suisse, des pays où le chômage est bas. À l’exception de la minuscule Islande, seule la Suisse réussit à maintenir tout juste au-dessus de 80 % le taux d’activité de sa population « en âge de travailler ». Il est arrivé au Danemark et à la Norvège d’atteindre ce seuil, mais ils n’ont pas réussi à s’y maintenir. L’expérience de ces pays semble indiquer qu’il s’agit d’un seuil qu’il sera difficile de franchir.

Il y a place à l’amélioration quant à la participation des aînés

Si le Québec se retrouve dans le peloton de tête quant à la participation des personnes de 15 à 64 ans, il accuse toujours un retard chez les aînés. En 2005, le taux d’activité des Québécois de 55 à 64 ans était de 51,2 %, soit trois points de moins que la moyenne des pays de l’OCDE. Parmi les sept grands pays industrialisés, seules la France et l’Italie se trouvaient derrière le Québec. Même le Canada, où le taux d’activité des aînés était supérieur à la moyenne de l’OCDE, ne se classait qu’au quatrième rang, derrière les États-Unis et le Royaume-Uni et près de sept points derrière le Japon.

4. Organisation de coopération et de développement économiques.

FIGURE 10
Taux d'activité des 55-64 ans selon le pays en 2005



Sources: Statistique Canada, *Enquête sur la population active* ;
OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE.*

Si le Japon et les États-Unis, qui ont la réputation d'être des pays peu interventionnistes en matière de mesures sociales, trônent en tête des grands pays industrialisés, la forte participation des aînés n'est pas l'apanage exclusif des pays du laisser-faire, loin s'en faut. En Suède, près des trois quarts de la population de 55 à 64 ans étaient toujours présents sur le marché du travail en 2005. En Norvège, c'était plus des deux tiers. Les taux d'activité atteints dans ces pays sont une indication du potentiel de croissance toujours disponible de la population active québécoise.

Depuis 1987, la croissance économique moyenne a été, au Québec, de 2,2 % par année, pendant que l'emploi augmentait de 1,2 % et que la production par personne occupée progressait de 1 %. Pour maintenir une croissance moyenne de 2 % au cours des prochaines années, en supposant que la productivité moyenne par travailleur augmente à 1,5 %, il faudra une croissance de 0,5 % de l'emploi. À ce rythme, même avec un chômage nul, le Québec commencerait à manquer de main-d'œuvre dès 2019. En 2047, même toute la population de 15 à 64 ans ne suffirait plus.

Le déclin démographique, en particulier celui de la population « en âge de travailler », laisse entrevoir, comme on l'a vu plus haut, une diminution de la main-d'œuvre disponible, ce qui devrait se traduire à terme par une réduction de l'emploi. Cette réduction de l'emploi fait à son tour peser la menace d'un fort ralentissement de la croissance économique. Enfin, ce ralentissement de l'économie pourrait mettre en péril la capacité de la société de maintenir les services à ses citoyens.

Le déclin n’est pas une fatalité

Un tel scénario n’est pas inéluctable. Il y a trois domaines où le Québec peut agir pour atténuer, voire contrer, les conséquences du choc démographique qu’il s’apprête à vivre : la participation au marché du travail, la démographie et la productivité.

Le taux d’activité devrait encore progresser

Malgré le fait que le taux d’activité de la population québécoise soit déjà bien au-dessus de la moyenne des pays industrialisés, il y a encore des gains à réaliser de ce côté pour rejoindre les pays de tête.

La participation des femmes augmentera au cours des prochaines années

Considérons d’abord les femmes. L’écart entre le taux d’activité des femmes et celui des hommes a été considérablement réduit pour les personnes de moins de 50 ans et les gains à venir seront sans doute limités. Cependant, à mesure que les femmes qui sont entrées à demeure sur le marché du travail à partir de la fin des années 1960 remplaceront leurs aînées dans les cohortes d’âge de plus de 50 ans, elles contribueront à la hausse du taux d’activité féminin pendant encore plusieurs années. Le retard du Québec par rapport à l’Ontario et au Canada en matière de taux d’activité féminin a beaucoup diminué depuis une dizaine d’années et cette tendance devrait se poursuivre dans les années qui viennent.

FIGURE 11

Taux d’activité des femmes de 15 à 64 ans de 1995 à 2005

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

Adieu, « Liberté 55 »

On doit également s'attendre, dans un contexte de plus grande rareté des ressources humaines, à une plus grande participation des travailleurs plus âgés (hommes et femmes). Un obstacle souvent invoqué est la faible scolarité des travailleurs âgés. Cette situation change rapidement. En 1990, les deux tiers de la population de 55 à 64 ans ne détenaient pas de diplôme d'études secondaires et moins de 20 % avaient un certificat ou un diplôme d'études postsecondaires[5] ou universitaires. En 2005, moins du tiers n'avaient toujours pas de diplôme et près de la moitié avaient un diplôme d'études postsecondaires ou universitaires. En 2015, au moins 55 % des personnes de ce groupe d'âge détiendront de tels diplômes (dont près de 20 % de diplômés universitaires) tandis que moins de 20 % seront sans diplôme. En outre, on se doit de considérer la valeur de l'expérience, qui compense largement, pour plusieurs métiers, une formation parfois plus limitée.

Tableau 2
Répartition de la population québécoise de 55 à 64 ans selon le niveau d'instruction

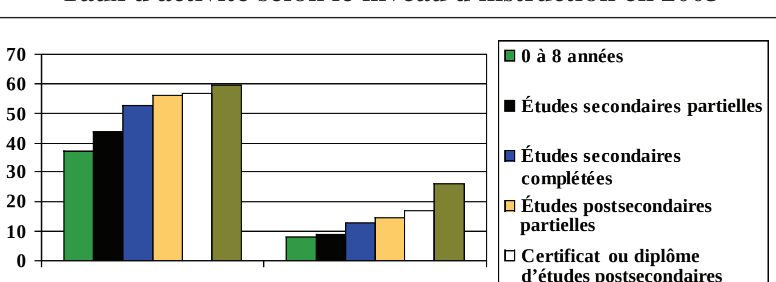
	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Sans diplôme	66,2	56,2	46,6	31,6	26,2	18,8
Études secondaires complétées	12,1	11,9	13,9	17,6	19,9	20,5
Études postsecondaires partielles	2,5	2,8	4,7	4,2	5,5	5,4
Certificat ou diplôme d'études postsecondaires	13,8	19,9	22,2	30,3	30,5	36,5
Diplôme universitaire	5,4	9,2	12,6	16,4	17,9	18,9

Note : Pour 2010 et 2015, projection de la répartition selon le niveau d'instruction des 45-54 ans en 2000 et 2005.
Les observations passées indiquent cependant que le niveau d'instruction des 55-64 ans en 2000 et 2005 était plus élevé que celui des 45-54 ans en 1990 et 1995.

La hausse de la scolarité devrait se traduire par un plus grand attachement au marché du travail. Les personnes plus instruites participent davantage au marché du travail et y demeurent plus longtemps. En 2005, alors que le taux d'activité de la population de 55 à 64 ans était de 51,2 %, il s'élevait à 56,8 % parmi les personnes détenant un certificat ou un diplôme d'études postsecondaires et atteignait 59,5 % chez ceux et celles qui avaient un diplôme universitaire. Ces derniers avaient un taux d'activité qui dépassait par plus de 8 points de pourcentage la moyenne pour leur groupe d'âge. Plus du quart des personnes de 65 à 69 ans possédant un diplôme universitaire étaient toujours présents sur le marché du travail, soit le double de la moyenne pour leur groupe d'âge.

5. Les études postsecondaires comprennent ici les diplômes collégiaux ainsi que les diplômes de la formation professionnelle.

FIGURE 12
Taux d'activité selon le niveau d'instruction en 2005



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

Selon le récent scénario du marché du travail de long terme du CETECH, le taux d'activité de la population « en âge de travailler » devrait être près de 80 % en 2015, ce qui correspond au résultat observé en 2005 dans les pays les plus avancés à ce chapitre. Ce résultat s'appuiera en grande partie sur la hausse du taux d'activité des aînés. Le taux d'activité de la population de 55 à 64 ans devrait, selon le scénario, passer de 51,2 % en 2005 à 65 % en 2015. Quant à la population active de 65 ans et plus, qui a doublé au cours des cinq dernières années pour s'élever à 57 000 en 2005, elle devrait dépasser 100 000 personnes en 2010 et 150 000 personnes en 2015.

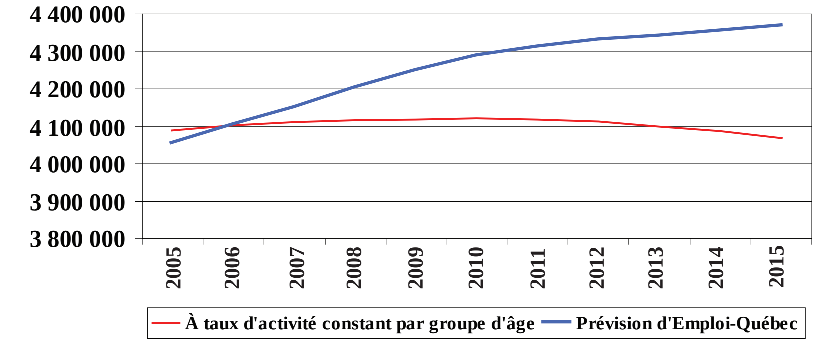
Qui sont les personnes qui continuent de travailler après 65 ans ? En 2005, les deux tiers étaient des hommes, ce qui ne saurait surprendre : les femmes de cette génération ont été peu présentes sur le marché du travail. Au cours de la prochaine décennie, la proportion de femmes encore actives à l'âge de la retraite devrait croître à mesure que les cohortes qui auront été actives plus jeunes atteindront cet âge. Par ailleurs, un peu plus de la moitié des personnes travaillaient à plein temps et celles qui travaillaient à temps partiel le faisaient sur une base volontaire dans la grande majorité des cas. Près de la moitié étaient des travailleurs indépendants et quatre personnes sur cinq travaillaient dans le secteur tertiaire, ou secteur des services. Les employés à plein temps gagnaient près de 17 dollars l'heure contre un peu plus de 14 dollars pour les employés à temps partiel. Les deux tiers des gens occupaient leur emploi depuis plus de dix ans et seulement un sur six, depuis moins de cinq ans. Enfin, le quart des personnes détenaient un diplôme universitaire tandis que le tiers n'avaient pas complété d'études secondaires.

Les chômeurs, un bassin de main-d’œuvre sous-utilisé

Les chômeurs forment eux aussi un bassin potentiel de main-d’œuvre qui pourrait être mis à contribution de façon plus optimale. Le Québec comptait un tiers de million de chômeurs en 2005, pour un taux de chômage légèrement supérieur à 8 %, ce qui est plus élevé que la moyenne standardisée de l’OCDE, qui était de 6,6 %. Les départs à la retraite faisant en sorte que la main-d’œuvre se fera plus rare, le nombre de chômeurs devrait diminuer au cours des prochaines années. Il restera toutefois un bassin incompressible de sans-emploi en raison de problèmes d’adéquation géographique ou professionnelle entre l’offre et la demande de travail. Selon le récent scénario du CETECH, le taux de chômage reculerait jusqu’à 6,5 % en 2015.

La hausse anticipée du taux d’activité, qui reposera en grande partie sur une hausse de la participation des femmes et des travailleurs plus âgés, devrait retarder le déclin attendu de la population active. Selon le scénario du CETECH, cette hausse permettrait d’amener ou de maintenir sur le marché du travail 300 000 personnes de plus qu’avec des taux d’activité constants d’ici 2015.

FIGURE 13
Population active de 2005 à 2015



Calculs du CETECH.

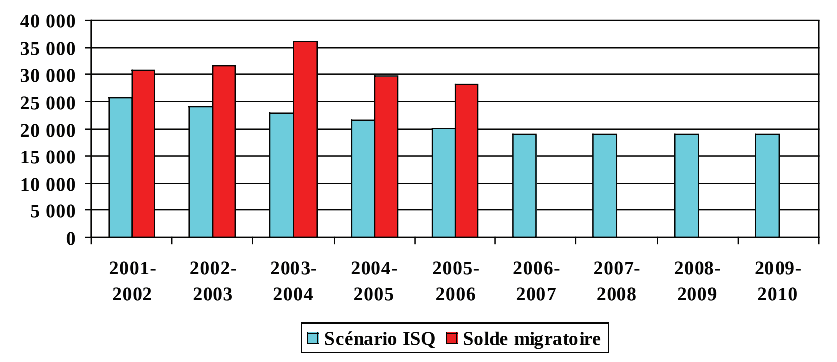
La croissance démographique est plus grande que prévu

La démographie et un autre domaine dont l’évolution aura des conséquences importantes pour le marché du travail et pour l’économie québécoise. La démographie comporte deux grands volets : l’immigration nette et l’accroissement naturel. L’immigration, comme on l’a vu précédemment, est un élément déterminant de l’évolution de la population et du bassin potentiel de main-d’œuvre.

Or, le bilan migratoire net du Québec (international et interprovincial) est passé, au cours des dernières années, de moins de 12 000 à environ 30 000 et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a révisé à la hausse ses cibles d'immigration internationale à plus de 45 000 par année.

Le scénario démographique de référence de l'ISQ de 2003 reposait sur l'hypothèse d'un gain migratoire net par année de 19 000 au cours de la période de projection. Au cours des dernières années, le solde migratoire a régulièrement surpassé celui du scénario de l'ISQ. Peut-on envisager que la volonté gouvernementale permettra au Québec de continuer à maintenir un bilan migratoire plus élevé à long terme ? Dans un contexte de ralentissement démographique, d'autres pays seront sans doute en concurrence pour attirer la main-d'œuvre étrangère qualifiée. Par ailleurs, en raison de sa forte concentration dans la région montréalaise, l'immigration ne résoudra pas le problème de dépeuplement que vivent déjà plusieurs régions.

FIGURE 14
Solde migratoire du Québec

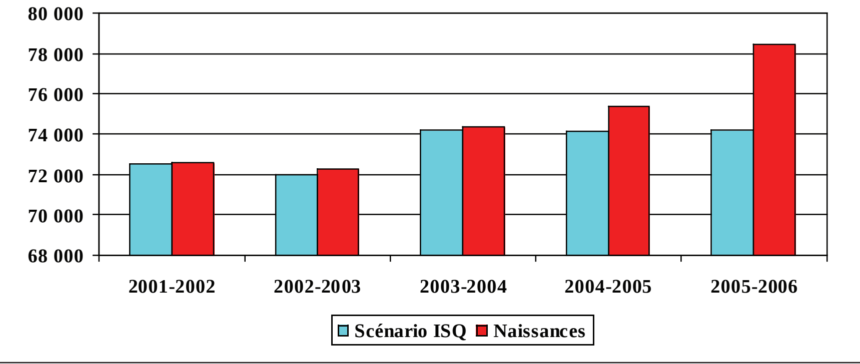


Sources : ISQ ; Statistique Canada.

La démographie dépend aussi de l'accroissement naturel, soit la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès. La baisse de la fécondité des femmes est une tendance lourde qu'on observe à peu près partout sur la planète. Selon toute vraisemblance, les choix des femmes tels que l'allongement des études et la carrière sont là pour durer. Ces choix limiteront le taux de fécondité. On ne doit pas s'attendre à revivre un baby-boom. Néanmoins, des pays qui ont appliqué des mesures favorables aux familles, notamment la France et la Suède, semblent connaître un certain succès. Des mesures importantes ont été mises en place récemment au Québec, dont le développement du réseau de services de garde à taux réduit et une amélioration des congés parentaux. Est-ce une coïncidence ? Le nombre de naissances, qui avait atteint un creux de 72 000 en 2002-2003, a recommencé à augmenter depuis et a dépassé 78 000 en 2005-2006. Plus de 80 000 naissances sont attendues dans l'année en cours, ce qui

surpasse ce qui était prévu dans le scénario de l'ISQ. Il est cependant trop tôt pour annoncer que le changement observé sera durable. Si cela s'avérait, c'est à partir de la seconde moitié des années 2020 que les bénéfices se réaliseront sur le marché du travail.

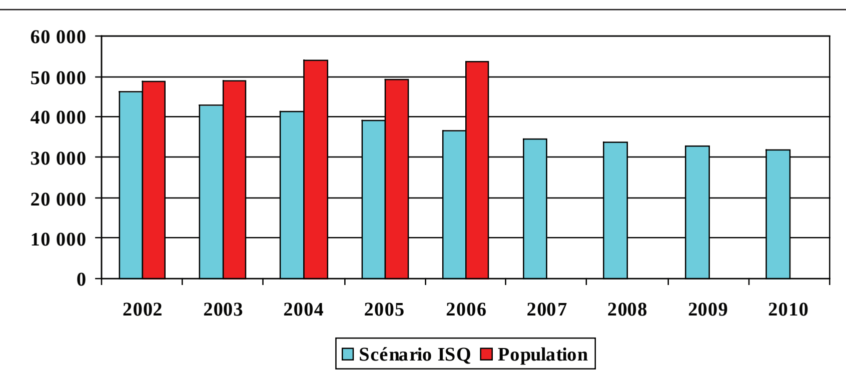
FIGURE 15
Nombre de naissances annuelles au Québec



Sources : ISQ ; Statistique Canada.

L'effet combiné d'une immigration nette plus importante que ce qui était attendu et de la hausse du nombre de naissances a été une augmentation de la population du Québec supérieure à celle anticipée dans le scénario de référence de l'ISQ. Au cours de la dernière année, la progression a été de près de 54 000 contre une croissance annoncée d'un peu moins de 37 000. L'écart entre ce qui était attendu par le scénario et la croissance observée tend en outre à s'accroître.

FIGURE 16
Croissance de la population du Québec



Sources : ISQ ; Statistique Canada.

La productivité du travail, une autre clé de la prospérité future

Le troisième déterminant de la prospérité future est la productivité du travail. Les entreprises peuvent être incitées à acquérir des équipements plus efficaces pour faire face à une main-d’œuvre plus rare, augmentant la capacité de production de cette dernière. Elles peuvent revoir l’organisation du travail pour la rendre plus productive. Les gains viendront aussi d’une main-d’œuvre plus instruite et plus polyvalente et d’un meilleur arrimage entre la formation et les besoins du marché du travail. La recherche et développement, les transferts de technologie, l’innovation et le déplacement de l’activité économique vers des domaines plus porteurs de création de richesse sont également des avenues pouvant contribuer à l’augmentation de la richesse potentielle de la société québécoise.

Vers le plein-emploi ?

La baisse de la population active conduira-t-elle au plein-emploi ? Cela n’est pas assuré. Des pays comme l’Allemagne et la Belgique, plus avancés que le Québec sur la voie du vieillissement, connaissent au contraire un chômage élevé. Le Québec ne vit pas en autarcie et les entreprises qui ne trouveraient pas ici des conditions favorables peuvent décider de s’installer ailleurs. Si les données du marché du travail, qui indiquent une tendance à la baisse du taux de chômage au cours des dernières années, sont encourageantes, les lois du marché ne suffisent pas : pour réduire durablement le chômage, il faudra continuer d’améliorer les mesures visant à un meilleur appariement entre l’offre et la demande de main-d’œuvre.

Le travail et le vieillissement

Vers une nouvelle articulation des temps sociaux sur l'ensemble du parcours de vie ?

Diane-Gabrielle Tremblay, Elmustapha Najem et Renaud Paquet

Au cours des dernières décennies, il y a eu de plus en plus d'intérêt pour le réaménagement du temps de travail et des temps sociaux, ce dernier concept renvoyant à l'ensemble des temps associés aux diverses activités de la vie : temps personnel, temps parental pour l'éducation et les soins aux enfants, temps de loisir, temps de formation professionnelle, etc. La perspective du vieillissement de la population amène nombre de sociétés, en particulier les sociétés européennes à se préoccuper des faibles taux d'activité des travailleurs âgés. Le Québec et le Canada présentent des taux d'activité plus élevés, mais dans un contexte de déclin démographique, on s'inquiète aussi de l'activité en fin de carrière, d'autant plus que certaines données indiquent que nombre de travailleurs âgés se voient obligés de revenir en emploi parce qu'ils ont des revenus insuffisants à la retraite. En effet, selon un sondage Ipsos Reid (2005), le tiers des « retraités » reviendraient en emploi en raison de revenus insuffisants à la retraite. La participation des retraités au marché du travail diminuerait toutefois avec l'âge et varie selon les catégories professionnelles.

Tenant compte du déclin démographique annoncé et des difficultés que cela pourrait signifier pour les régimes de pension, les gouvernements cherchent des manières d'inciter les travailleurs à rester en emploi. Ainsi, les changements apportés récemment à la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada pour favoriser la retraite progressive, et ceux qui ont été annoncés par le gouvernement du Québec dans son budget préélectoral de mars 2007, devraient contribuer à lever les obstacles associés aux régimes privés de retraite. Ces mesures seront toutefois insuffisantes pour assurer à elles seules le maintien et la réinsertion en emploi des travailleurs vieillissants.

Le gouvernement et les entreprises doivent trouver d'autres moyens pour convaincre les travailleurs de quitter plus tardivement leur emploi, afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre, et aussi de quitter progressivement cet

emploi, puisqu’il semble que nombre d’entre eux ne souhaitent pas continuer de travailler à plein temps. Actuellement, les données de la Régie des rentes du Québec (RRQ) indiquent que 23 % des 55-59 ans sont officiellement retraités, avec un revenu moyen de 27 000 $, dont 19 % provient d’un travail complémentaire. Chez les 60-64 ans, 49 % seraient officiellement retraités, avec un revenu moyen de 24 000 $, dont 10 % provenant d’un travail complémentaire. D’autres données indiquent qu’environ le tiers des travailleurs de 60 ans sont en emploi et l’objectif du gouvernement serait d’accroître ce taux à plus de 50 %. Pour ce faire, nous pensons qu’au-delà des nécessaires aménagements aux lois de l’impôt et mesures favorisant la retraite progressive, des mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail, et peut-être aussi des mesures de télétravail, seraient souhaitables pour accroître le taux d’activité.

Nous avons donc voulu nous intéresser aux réalités d’emploi et aux aspirations des travailleurs âgés afin de mieux connaître la réalité du marché du travail actuel au Canada et au Québec et de déterminer ce qui serait souhaitable pour effectivement accroître le taux d’activité, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail aux salariés vieillissants. Il semble que cela soit nécessaire puisque les données indiquent que nombre de salariés de 55 ans et plus quittent leur emploi pour aller joindre les rangs des travailleurs autonomes, précisément pour se donner plus de souplesse dans l’organisation de leur travail et de leurs heures de travail en particulier.

Dans ce texte, nous présenterons d’abord quelques données sur la problématique du vieillissement de la population pour bien situer le contexte. Dans un deuxième temps, nous ferons état de données sur la réalité actuelle des travailleurs âgés, en les comparant aux autres groupes d’âge pour voir ce qui les caractérise. Dans un troisième temps, nous présenterons des données issues de l’analyse d’une enquête canadienne qui permet de connaître les aspirations des travailleurs vieillissants en regard du temps de travail, ce qui pourrait permettre d’identifier les mesures nécessaires pour les maintenir en emploi.

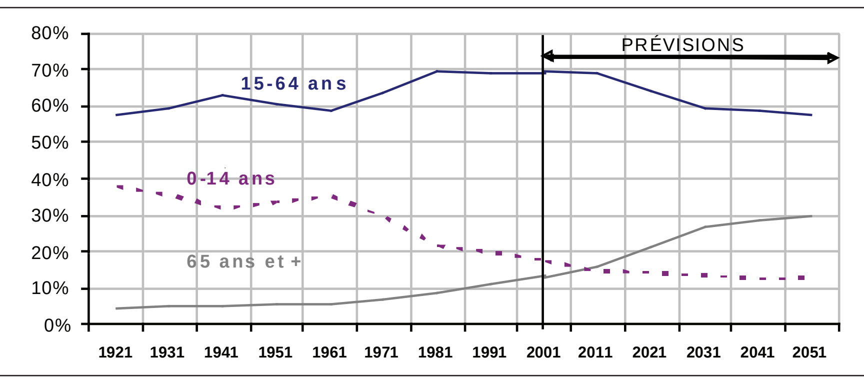
Ajoutons finalement qu’à notre avis, la thématique de l’aménagement du temps de travail suscite de plus en plus d’intérêt aujourd’hui non seulement comme mesure de conciliation emploi-famille pour les jeunes parents, mais aussi comme modalité de conciliation des activités personnelles et professionnelles tout au long du parcours de vie.

LA PROBLÉMATIQUE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Voyons quelques tableaux qui permettent de présenter l’état des lieux en matière de vieillissement de la population et de la main-d’œuvre potentielle au Québec. Comme le montre la figure 1, le groupe en âge de travailler (15-64 ans) se réduira considérablement au Québec autour de 2008, alors que la catégorie des 65 ans et plus augmentera en pourcentage du total et celle

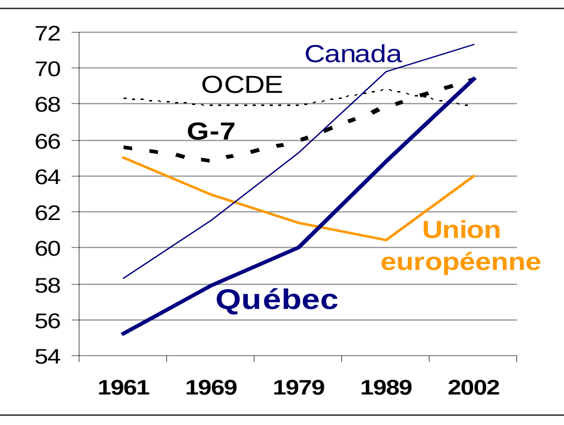
de 0-14 ans diminuera considérablement. Cela signifie que si rien n'est fait pour accroître la participation des travailleurs vieillissants, il pourrait y avoir un certain déficit sur ce plan.

FIGURE 1
Évolution de la population du Québec selon l'âge de 1921 à 2051



Source : B. Matte (2007), « Emploi et niveau de vie dans un contexte de vieillissement et de précarité des finances publiques », présentation à la conférence *Halte à la retraite ! D'une culture de la retraite à une gestion des âges*, Montréal, novembre 2006.

FIGURE 2
Taux d'emploi des 15-64 ans (%)



Source : B. Matte (2007), « Emploi et niveau de vie dans un contexte de vieillissement et de précarité des finances publiques », présentation à la conférence *Halte à la retraite ! D'une culture de la retraite à une gestion des âges*, Montréal, novembre 2006.

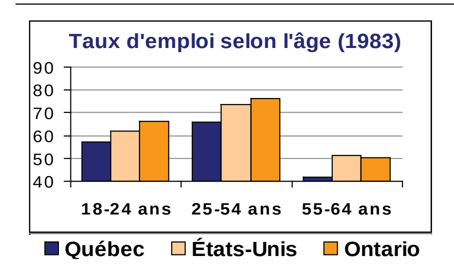
La figure 2 montre que le taux d'emploi du Canada est assez élevé et il est vrai que plusieurs pays européens ont des taux d'emploi plus faibles dans

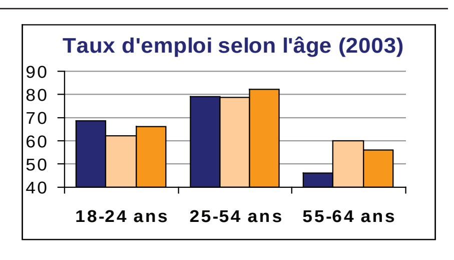
les groupes des 15-30 ans et des 55 ans et plus. Dans ce dernier cas, cela est dû au fait que nombre de pays européens ont eu des régimes de préretraite qui ont incité les travailleurs à quitter hâtivement le marché du travail[1].

Le problème du vieillissement de la population est cependant plus important au Québec en comparaison des États-Unis et de l’Ontario, comme le montre la figure 3, puisque le groupe des 55-64 ans est nettement moins actif au Québec, alors que le vieillissement est par ailleurs accéléré au Québec en raison du taux d’immigration plus faible que celui des deux autres zones, les familles immigrantes ayant souvent davantage d’enfants.

FIGURE 3

Taux d’emploi selon l’âge (1983-2003), Québec, États-Unis, Ontario





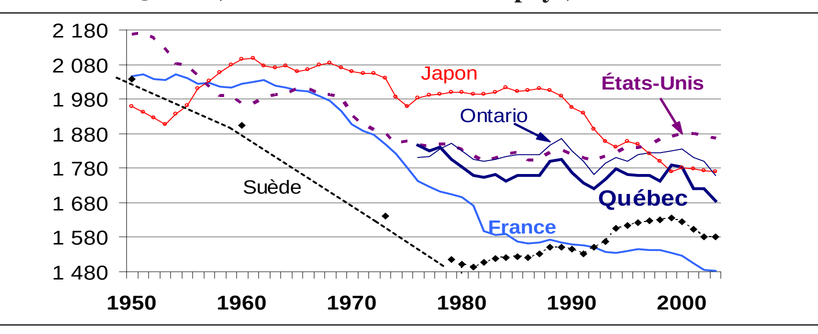
Source : B. Matte (2007). « Emploi et niveau de vie dans un contexte de vieillissement et de précarité des finances publiques », présentation à la conférence *Halte à la retraite ! D’une culture de la retraite à une gestion des âges*, Montréal, novembre 2006.

Le nombre moyen d’heures de travail par travailleur et par année est aussi important, et cela a suscité un débat récemment au Québec, alors que certains affirment que les Québécois ne travaillent pas assez. Outre le fait que cela dépend toujours en partie de la santé de l’économie et des entreprises, et non seulement du bon vouloir des individus, la figure 4 nous permet de constater que si l’on fait effectivement davantage d’heures aux États-Unis et au Japon (quoique la tendance soit à la baisse là aussi), les travailleurs québécois font davantage d’heures que les Français et les Suédois, et sans doute que d’autres Européens. Tout dépend donc à qui et à quoi on se compare, mais la tendance est toutefois clairement à la baisse dans tous les pays. Les Ontariens font à peu près le même nombre d’heures actuellement que les Japonais, mais les Québécois en font légèrement moins, comme le montre la figure 4.

1. Voir le texte d’Anne-Marie Guillemard dans ce même ouvrage.

FIGURE 4

Nombre moyen d'heures de travail par travailleur et par année, Québec, Ontario et divers autres pays, 1950-2000



Source : B. Matte (2007). « Emploi et niveau de vie dans un contexte de vieillissement et de précarité des finances publiques », présentation à la conférence *Halte à la retraite ! D'une culture de la retraite à une gestion des âges*, Montréal, novembre 2006.

C'est dans ce contexte que plusieurs ont mis de l'avant l'idée de retarder l'âge de la retraite, mais comme le montre l'exemple français de la Loi Fillon, cela n'a pas nécessairement d'effet sur la prolongation de l'activité[2]. En effet, comme le montrent nombre de travaux de recherche[3], si les conditions de travail et les heures de travail ne sont pas satisfaisantes, il est difficile de garder les travailleurs en emploi. La plupart des analystes concluent de ce fait que pour maintenir les taux d'activité des 55-64 ans, ou même au-delà, il faut revoir l'organisation du travail, les horaires et le temps de travail. C'est pourquoi nous avons voulu nous pencher sur la thématique du temps et des horaires de travail dans une perspective de parcours de vie, puisqu'il semble bien que l'ancien modèle ternaire (succession d'études, puis travail, puis retraite) est chose du passé et que les temps de travail devraient être envisagés en vue d'offrir plus de souplesse et de flexibilité.

Cette préoccupation pour le parcours de vie, et la fin de la vision ternaire de l'activité, nous amène à nous pencher également sur une autre problématique qui doit être analysée dans ce contexte, soit la difficulté croissante qu'ont les individus à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle ou familiale. Cette difficulté est souvent associée aux jeunes travailleurs, aux parents de jeunes enfants. Cependant, il semble qu'il faille de plus en plus s'en préoccuper tout au long de la vie, puisque si les situations évoluent, nombre de travailleurs, et encore plus de travailleurs âgés, ont à la fois des responsabilités à l'égard de leurs enfants, et à l'égard de conjoints ou de parents vieillissants. Ainsi, la réalité de la conciliation entre vie personnelle et professionnelle n'est pas une réalité limitée aux jeunes parents, mais une réalité vécue tout au long

2. Voir le texte d'Anne-Marie Guillemard dans ce même ouvrage.
3. Voir aussi le texte d'Hélène David dans ce même ouvrage.

de la vie, dès lors que l’on tient compte non seulement des jeunes enfants, mais de l’ensemble des soins ou responsabilités qui doivent être assumés par les travailleurs au fil des ans.

On observe en effet des difficultés de conciliation entre activités personnelles-familiales et professionnelles et celles-ci tiennent à la fois à des changements importants qui surviennent dans la famille, et à des transformations du côté de la main-d’œuvre et de l’organisation du travail. En ce qui concerne la famille, les changements se traduisent par un accroissement des exigences liées à l’éducation et aux soins aux enfants, souvent par une prolongation fréquente de la période où les enfants restent (ou reviennent) au domicile familial, ainsi que par la nécessité pour de nombreux ménages de prendre en charge ou de fournir des soins à des parents vieillissants, ou encore un conjoint malade ou en perte d’autonomie (Tremblay, 2004a).

En ce qui a trait à la main-d’œuvre, l’évolution la plus marquante est certes l’arrivée massive des femmes sur le marché du travail. La nouvelle main-d’œuvre compte plus de femmes que jamais, de tous âges et à différentes époques de leur vie, et un pourcentage grandissant de familles où les deux conjoints travaillent. La population active comprend aussi plus de femmes ayant des enfants en bas âge, plus de familles monoparentales, et davantage de travailleurs et de travailleuses qui, en raison du vieillissement de la population et d’un mouvement de désinstitutionnalisation sociale, doivent prodiguer des soins à des parents âgés en perte d’autonomie ou à des personnes handicapées (Tremblay, 2004a).

La sphère du travail se trouve aussi en pleine mutation. Les impératifs économiques actuels, qui se traduisent notamment par des critères de « juste-à-temps » et de production continue et intensive, incitent nombre d’employeurs à exiger toujours plus de flexibilité : flexibilité des statuts d’emploi, des coûts de main-d’œuvre, du temps de travail, etc. En pratique, cette exigence se traduit par une déstandardisation des emplois et des horaires de travail, ou une hausse des formes d’emploi atypiques : horaires irréguliers, imprévisibles, de soir, de nuit, de fin de semaine, durant les jours fériés, sur appel, à temps partiel, à domicile, en heures supplémentaires, et ainsi de suite.

Pour les travailleurs qui doivent assumer des responsabilités familiales et professionnelles à la fois, l’organisation de la vie quotidienne peut devenir très complexe. Au fur et à mesure que les femmes sont entrées sur le marché du travail et que les rôles entre hommes et femmes se sont redéfinis, les deux sphères de la vie (emploi et famille) sont devenues des vases communicants : la vie familiale encaisse les contrecoups des bouleversements qui surviennent dans le monde du travail et, inversement, le monde du travail subit de plus en plus directement les aléas qui déstabilisent la famille et il doit s’adapter à ces réalités. Tout cela contribue à accentuer les difficultés associées à l’articulation entre la vie personnelle-familiale d’une part et la vie professionnelle d’autre part.

Si le problème de l'articulation entre emploi, famille et vie personnelle ne peut être qualifié d'entièrement nouveau, certains facteurs ont contribué à le rendre plus complexe au cours des dernières décennies :

a) les mutations en cours dans la famille et, notamment, l'accroissement du nombre de femmes en emploi et des familles monoparentales ;

b) les transformations qui surviennent dans le monde du travail, notamment les horaires variables imposés par l'employeur, les horaires brisés, les horaires hors « 9 à 5 », et ainsi de suite, sur lesquels nous présenterons des données plus loin ;

c) le retard d'adaptation des services publics, ainsi que des politiques publiques et des pratiques des entreprises qui offrent peu de mesures de conciliation emploi-famille (Tremblay, 2005b, dir.) ; et, finalement,

d) la faible participation de nombreux pères aux responsabilités parentales et aux tâches familiales (Pronovost, 2005), malgré un intérêt accru de leur part et la participation plus active de certains (Tremblay, 2003).

La relation entre emploi et famille n'est donc pas nouvelle, mais ce qui est nouveau, c'est la complexité grandissante qui entoure cette relation et sa gestion par les familles et les travailleurs. Il serait évidemment réducteur de vouloir trop simplifier l'origine des difficultés, mais une analyse statistique menée auprès d'un échantillon d'un millier de répondants avait permis d'identifier quelques variables déterminantes, dont la durée du travail, le soutien du conjoint et du supérieur, l'âge des personnes ainsi que l'âge et le nombre d'enfants (Tremblay, 2004b). Aussi, afin de tenter de valider ces premiers résultats mais aussi en nous intéressant davantage aux travailleurs vieillissants, nous avons voulu pousser plus loin l'analyse.

LA MÉTHODOLOGIE ET LA SOURCE DES DONNÉES

Pour analyser les réalités et les aspirations selon l'âge des travailleurs, dans le contexte de vieillissement auquel nous nous intéressons ici, nous avons eu recours aux données de l'Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada[4], qui offre aux chercheurs des données empiriques représentatives du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques. À partir de l'enquête, nous avons voulu connaître les heures de travail des personnes en emploi, selon le groupe d'âge, afin de voir si les travailleurs vieillissants ou âgés vivent des réalités différentes ou ont des aspirations différentes des autres, plus jeunes.

4. Les auteurs souhaitent remercier Statistique Canada pour l'accès aux données de l'EMTE. Les auteurs ont respecté les consignes de Statistique Canada relatives à la confidentialité notamment, certaines données n'étant pas rendues disponibles dans ce cas (indiquées par la mention N.D. dans certains tableaux).

Certains travaux indiquent que les travailleurs vieillissants changent leur attitude face au travail (Gosselin, Paquet et Marcoux, 2005) et recherchent alors des aménagements du temps de travail en fin de carrière. Les analyses différenciées selon l’âge nous permettront de voir dans quelle mesure les groupes les plus susceptibles d’être parents et d’avoir des difficultés de conciliation (35-44 ans) sont plus ou moins avantagés que les travailleurs vieillissants (55 ans et plus) du point de vue des horaires et des mesures d’aménagement, tout en voyant comment leurs aspirations peuvent se différencier. Ainsi, c’est sur la base d’une réflexion sur le temps et les âges de la vie que nous avons organisé notre recherche.

Les données contenues dans l’Enquête sur les milieux de travail et les employés ont été recueillies auprès de plus 6000 entreprises et quelque 23000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004). Les entreprises restent dans l’échantillon pendant quatre ans, alors que les salariés y demeurent deux ans. Cela peut expliquer les écarts que l’on observe parfois d’une année à l’autre. Dans cet article, nous présentons les données de 1999 et de 2002, puisque ce sont respectivement la première et la dernière année de données auxquelles nous avons eu accès. Pour les fins de la présente recherche, nous avons utilisé les données recueillies auprès des employeurs et les réponses fournies par les employés à l’enquête, mais sur une base fusionnée. Les banques de données sont en effet construites de façon à pouvoir être fusionnées afin d’obtenir l’ensemble des informations disponibles sur un employé et l’entreprise qui l’emploie.

Pour les fins de cette recherche, nous avons utilisé les résultats pondérés qui permettent une généralisation des données au marché du travail canadien, à l’exception comme nous en avons déjà fait mention, des fonctions publiques. L’analyse des données de l’EMTE permet une certaine compréhension de la réalité des travailleurs vieillissants, ainsi que des aspirations relatives au temps de travail, tout au long de la vie.

LES RÉALITÉS ET LES ASPIRATIONS EN MATIÈRE DE TEMPS DE TRAVAIL, SELON L’ÂGE

Nous analyserons dans cette section les données qui permettent de vérifier si les horaires de travail varient selon l’âge, en nous intéressant plus particulièrement aux travailleurs vieillissants. Nous nous pencherons par la suite sur les aspirations relatives au temps de travail selon le groupe d’âge et, de façon plus particulière, sur les motifs qui peuvent expliquer l’intérêt pour une réduction du temps de travail, incluant notamment le besoin de concilier travail et famille. Enfin, nous examinerons l’incidence chez les travailleurs vieillissants des mesures d’aménagement du temps de travail, dont la semaine réduite ou comprimée, mesure connue comme pouvant favoriser une certaine conciliation.

Les horaires de travail selon le groupe d'âge

Les tableaux 1 et 2 présentent les heures habituellement travaillées selon le groupe d'âge en 1999 et en 2002. Le changement le plus important se situe dans le groupe des moins de 24 ans, qui sont passés de 30,91 à 37,10 heures habituellement travaillées, alors que le groupe des 55 ans et plus réduisait quelque peu ses heures passant de 36,26 à 35,67 heures. Il semble ainsi que les travailleurs âgés de 55 ans et plus fassent effectivement des heures réduites par rapport aux autres groupes, mais la différence n'est pas très importante et, pour 2002 du moins, semble due surtout au fait qu'ils fassent moins d'heures supplémentaires. On constate que les heures supplémentaires non rémunérées ont aussi diminué dans d'autres groupes, notamment dans la catégorie des 35-44 ans, qui est passée de 2,22 à 1,46 heures, alors que celle de 45-54 ans passait de 2,38 à 2,18 heures. On constate une réduction du nombre d'heures supplémentaires rémunérées, quoique de façon moins marquée que pour les heures non rémunérées. Parallèlement, il est intéressant de constater que le nombre de jours de travail par semaine s'est accru dans tous les groupes entre 1999 et 2002. Ainsi, les travailleurs âgés de 55 ans et plus font 4,77 jours de travail en moyenne, donc presque une semaine régulière de 5 jours[5].

On observe aussi à partir des données des tableaux 1 et 2 une hausse avec l'âge des heures de travail à la maison et le groupe des travailleurs âgés de 55 ans et plus est celui qui en fait le plus. Alors que les travailleurs de moins de 24 ans ne font que 2,92 heures à domicile, les travailleurs âgés de 55 ans et plus font 7,85 heures à domicile. Le nombre d'heures de travail réalisées à domicile semble clairement lié à l'avancée en âge. Le fait de travailler à la maison est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles (Tremblay, 2002), mais cela peut aussi contribuer à rendre plus floues les frontières entre le temps de travail et le temps personnel ou familial, ce qui peut aussi être perçu comme une intrusion négative du travail dans la vie privée (Baines et Gelder, 2003; Taskin et Vendramin, 2005). À cet égard, il est intéressant de noter que c'est un peu moins pour les exigences du travail que les travailleurs âgés de 55 ans et plus font des heures à domicile, par rapport aux autres groupes d'âge (tableau 8 plus loin), d'autres raisons, de nature plus personnelle, étant plus importantes pour ce groupe. Nous y reviendrons plus loin.

---

5. Ces données ont déjà été publiées dans Tremblay, Paquet et Najem (2005), mais elles étaient alors analysées davantage du point de vue de la conciliation emploi-famille pour les groupes de 35-54 ans, et non du point de vue des caractéristiques et aspirations des travailleurs âgés de 55 ans et plus.

TABLEAU 1

Les horaires de travail selon le groupe d'âge en 1999, en nombre d'heures

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Heures habituellement travaillées	30,91	37,41	37,65	36,97	36,26
Heures supplémentaires non rémunérées	0,60	2,10	2,22	2,38	2,02
Heures supplémentaires rémunérées	1,02	1,35	1,16	0,73	0,78
Nombre de jours de travail dans la semaine	3,93	4,35	4,32	4,37	4,37
Heures hebdomadaires de travail à la maison	3,98	4,91	5,27	6,06	7,54

TABLEAU 2

Les horaires de travail selon le groupe d'âge en 2002, en nombre d'heures

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Heures habituellement travaillées	37,10	37,09	37,86	37,20	35,67
Heures supplémentaires non rémunérées	0,66	1,27	1,46	2,18	0,91
Heures supplémentaires rémunérées	0,09	0,70	0,79	0,94	0,17
Nombre de jours de travail dans la semaine	4,30	4,74	4,85	4,82	4,77
Heures hebdomadaires de travail à la maison	2,92	5,19	5,49	7,19	7,85

Certaines formules de travail peuvent être source de difficultés supplémentaires pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus comme pour tous les autres. Les horaires rotatifs ainsi que les heures ou jours de travail qui changent peuvent présenter des difficultés. À cet égard, les données des tableaux 3 et 4 indiquent que les quarts de travail rotatifs sont en progression dans tous les groupes d'âge, sauf les 55 ans et plus, où cela est moins fréquent et légèrement en baisse. Par contre, il semble que des pourcentages croissants d'individus dans tous les groupes travaillent les mêmes heures chaque jour et les mêmes jours chaque semaine. Quoi qu'il en soit, en inversant les pourcentages sur le sujet, on se rend compte qu'en 2002 entre 25 et 30 % des individus ne travaillaient pas les mêmes heures chaque jour et de 30 à 35 % ne travaillaient pas les mêmes jours chaque semaine. Pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus, c'est un peu moins,

soit 25 % des travailleurs, qui n'ont pas les mêmes heures chaque jour, et 30 % qui n'ont pas les mêmes jours chaque semaine. Ils semblent donc rechercher et obtenir un peu plus de stabilité d'horaires avec l'avancée en âge.

TABLEAU 3
Les horaires de travail diversifiés selon le groupe d'âge en 1999, en pourcentage (%)

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Horaires rotatifs	23,72	42,75	38,68	50,79	34,95
Mêmes heures chaque jour	58,34	54,24	61,19	60,37	54,01
Mêmes jours dans la semaine	60,84	58,80	60,82	57,18	59,93

TABLEAU 4
Les horaires de travail diversifiés selon le groupe d'âge en 2002, en pourcentage (%)

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Horaires rotatifs	30,85	59,40	52,91	48,04	33,22
Mêmes heures chaque jour	75,86	72,92	70,65	68,23	74,55
Mêmes jours dans la semaine	77,12	64,82	66,09	65,47	71,48

Les aspirations en matière de temps de travail

Les aspirations des salariés en matière de temps de travail ont souvent fait l'objet de débats au Québec et au Canada. Une enquête menée par Développement des ressources humaines Canada dans les années 1990 indiquait que seulement 6 % de la population serait désireuse d'abaisser sa durée de travail (Développement des ressources humaines Canada, 1997). Par ailleurs, s'ils recevaient une compensation salariale partielle pour les pertes encourues, 66 % des membres de la Centrale de l'enseignement du Québec étaient favorables à une réduction de leur temps de travail dans une enquête menée sur ce sujet par la CEQ dans les années 1990 (FTQ, CEQ, CSN, 1995). Finalement, 48,8 % des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête menée par la FTQ accepteraient de réduire leur temps de travail sans compensation ou avec une compensation partielle de leur salaire (FTQ, CEQ, CSN, 1995). Comme ces dernières enquêtes ont été menées sur de petits échantillons non représentatifs de la population en général, et qu'ils ne précisaient pas les différences selon l'âge, nous avons voulu examiner la question à partir des données de l'EMTE pour voir s'il y avait des différences selon l'âge.

Les données des tableaux 5 et 6 montrent qu’il y a un lien entre l’âge et le désir d’allonger ses heures de travail ou de les réduire. Les plus jeunes souhaitent clairement de plus longues heures, alors que les travailleurs âgés de 55 ans et plus semblent souhaiter une réduction des heures, mais pas nécessairement davantage que les catégories de 35-54 ans. En 1999, ce sont 10 % des travailleurs âgés de 55 ans et plus qui souhaitaient une réduction d’heures, alors qu’en 2002, les données n’indiquent qu’un peu moins de 7 %. Il sera intéressant de voir les données des années ultérieures, puisque la tendance ne semble pas claire dans ce cas. Ce qui ressort clairement toutefois, c’est que le motif de réduction du temps de travail passe des obligations familiales vers le désir de plus de temps de loisir avec l’avancée en âge. Les obligations familiales viennent en effet au premier rang pour les 35-44 ans, alors que pour les 45 ans et plus, c’est le désir de loisir qui vient au premier rang, regroupant les deux tiers des répondants souhaitant une réduction du temps de travail. Par contre, il faut noter que la majorité des gens sont satisfaits de leurs heures de travail, puisque ce n’est qu’une minorité qui souhaite les changer.

TABLEAU 5

Les aspirations en matière de temps de travail selon le groupe d’âge en 1999

	Moins de 24 ans	**25-34 ans**	**35-44 ans**	**45-54 ans**	**55 ans et +**
Veut des heures additionnelles	37,72	22,76	16,73	14,68	10,15
Veut réduire ses heures	2,34	8,55	11,67	11,17	10,01
Réduire pour obligations familiales	55,38	41,47	54,04	34,91	10,81
Réduire pour stress lié au travail	22,93	18,80	18,38	19,48	8,56
Réduire pour plus de loisirs	23,70	49,80	51,30	60,66	65,78

TABLEAU 6

Les aspirations en matière de temps de travail selon le groupe d’âge en 2002

	Moins de 24 ans	**25-34 ans**	**35-44 ans**	**45-54 ans**	**55 ans et +**
Veut des heures additionnelles	39,70	24,28	18,53	14,55	11,87
Veut réduire ses heures	0,64	7,27	8,56	10,64	6,62
Réduire pour obligations familiales	43,06	46,00	60,38	53,05	21,77
Réduire pour stress lié au travail	22,26	23,54	26,76	42,65	22,08
Réduire pour plus de loisirs	50,07	56,75	54,71	65,33	63,24

Les mesures d'aménagement du temps de travail

Nous avons mentionné plus haut que le fait de travailler à la maison est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles (Tremblay, 2002), mais que cela peut aussi être perçu comme une intrusion négative du travail dans la vie privée (Baines et Gelder, 2003; Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2007, 2006). Nous avons observé (voir les tableaux 1 et 2) une hausse des heures de travail à la maison dans tous les groupes d'âge, tout en notant que cette pratique est plus répandue au fur et à mesure que l'on avance en âge. Les tableaux 7 et 8 fournissent des informations supplémentaires sur le sujet et indiquent que ce sont les exigences du travail qui expliquent surtout pourquoi les individus travaillent parfois à la maison[6]. On observe toutefois que les autres motifs sont beaucoup plus importants avec l'avancée en âge, puisque 35 % des 45-54 ans et 40 % des 55 ans et plus travaillent à domicile pour d'autres motifs que les obligations du travail. Ces dernières restent le premier motif (56 et 57 % respectivement), mais les motifs personnels augmentent en importance et sont le double (40 % chez les 55 ans et plus *vs* autour de 22-27 % chez les 25-44 ans). Ce dernier résultat confirme en partie ceux de recherches sur le télétravail (CEFRIO, 2001; Tremblay, 2001a et b) qui indiquaient que l'économie de temps et d'argent était le motif dominant pour choisir cette forme de travail. On observe aussi que la pratique du travail à domicile a baissé ou est restée stable dans tous les groupes d'âge, de sorte que l'on ne peut dire que le travail à domicile soit une pratique en développement, du moins dans cette période récente.

Par rapport aux aménagements de la semaine de travail, on note que la semaine comprimée est davantage accessible aux jeunes (moins de 24 ans) et aux personnes de 55 ans et plus en 2002, comparativement à 1999, alors que c'étaient les autres groupes qui bénéficiaient davantage de cette possibilité. Cette mesure n'est toutefois pas très fréquemment utilisée, le recours étant toujours inférieur à 10 %, sauf pour les 25-34 ans en 1999. La semaine de travail réduite en vertu d'une entente spéciale avec l'employeur a aussi reculé dans tous les groupes d'âge, mais en particulier dans les groupes d'âge 25-34, 35-44 et 45-54. Par contre, elle se maintient à 10 % chez les travailleurs de 55 ans et plus.

Enfin, pour ce qui est de l'horaire variable, ce sont les groupes plus jeunes qui l'ont plus fréquemment (moins de 24 ans et 25-34 ans), les autres groupes d'âge l'utilisant un peu moins, le pourcentage étant en recul de 1999 à 2002;

6. Les tableaux 7 et 8 portent la mention N.D. vis-à-vis du motif obligations familiales pour le travail à domicile. La mention est inscrite pour indiquer que le nombre de répondants de l'échantillon non pondéré de 23000 répondants est inférieur à cinq. En d'autres mots, parmi les personnes qui travaillent à domicile dans un groupe d'âge, il y en a moins de cinq qui le font pour ce motif précis. Quant au motif «autres raisons» de ces mêmes tableaux, il regroupe le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent.

on ne peut savoir si c’est là la volonté des travailleurs ou des employeurs, mais on peut penser que ce sont les employeurs qui limitent peut-être l’accès à cette mesure d’horaire variable.

TABLEAU 7

Les mesures d’aménagement du temps de travail selon le groupe d’âge en 1999

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Travail à la maison	8,83	26,91	30,48	28,24	28,37
Travail à la maison pour les exigences du travail	63,83	66,05	65,66	66,35	63,75
Travail à la maison pour obligations familiales	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Travail à la maison pour autres raisons	30,41	27,28	29,85	31,11	36,05
Semaine comprimée de travail	4,92	11,22	9,95	9,43	5,14
Semaine de travail réduite	17,68	14,59	11,73	13,84	10,90
Horaire variable	45,06	40,28	40,08	36,21	39,65

N.D. : Données non disponibles en raison de l’insuffisance de répondants dans certaines cellules.

TABLEAU 8

Les mesures d’aménagement du temps de travail selon le groupe d’âge en 2002

	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Travail à la maison	9,16	22,03	29,12	29,76	25,40
Travail à la maison pour les exigences du travail	45,31	65,51	72,07	56,55	57,89
Travail à la maison pour obligations familiales	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Travail à la maison pour autres raisons	54,16	26,97	22,06	36,79	40,37
Semaine comprimée de travail	8,97	6,55	5,78	6,64	6,93
Semaine de travail Réduite	14,60	6,78	6,36	6,29	10,50
Horaire variable	50,43	40,66	38,83	33,49	29,29

N.D. : Données non disponibles en raison de l’insuffisance de répondants dans certaines cellules.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour conclure cet article, cette dernière section traitera plus globalement de ce que l'on peut tenir pour acquis concernant la réalité des travailleurs vieillissants et leurs aspirations en matière de temps et modalités de travail. D'abord, en ce qui a trait à ce que l'on peut tenir pour acquis, nous avons déjà observé que les réalités des fins de carrière et de prise de retraite varient selon un ensemble de facteurs, dont le sexe, le secteur d'activité, la catégorie professionnelle et la taille de l'entreprise (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay, 1998). Nous avons aussi constaté que les femmes ont généralement moins de revenus de retraite, et souvent des régimes de retraite réduits. Par ailleurs, selon le secteur, le vieillissement biologique peut se différencier fortement du vieillissement social, ou en d'autres mots, on est « vieux » plus tôt dans les secteurs qui font davantage vieillir, notamment des secteurs manufacturiers comme le vêtement par exemple. Dans ces secteurs, les diverses catégories professionnelles vivent évidemment des réalités différentes, les gestionnaires et les ouvrières du vêtement ne vivant pas les mêmes réalités. Enfin, nous avons aussi observé qu'il y a des différences importantes en ce qui concerne les régimes de retraite offerts dans les grandes et les petites entreprises, ce qui influe certes sur les aspirations en matière de retraite et de travail en fin de carrière (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay, 1998).

Dans ce contexte, le taux d'activité des travailleurs de 55 et de 65 ans et plus n'a cessé d'augmenter, comme le révèlent les données de l'enquête sociale générale de Statistique Canada. Des années 1990 à 2005, le taux est ainsi passé de 64 à 68 % chez les hommes de 55 à 64 ans et de 36 à 51 % chez les femmes du même groupe d'âge ; il passait de 10 à 23 % et de 6 à 10 % respectivement chez les hommes et les femmes de 65 à 74 ans. Il semble donc bien que la tendance à un accroissement de l'activité se maintienne, les motifs étant différents selon les catégories professionnelles.

Si certains souhaitent continuer une activité qui leur offre épanouissement et travail agréable, d'autres restent en activité en raison d'un manque de revenus (un tiers des « retraités » selon Ipsos Reid, 2005). Il semble malgré tout que la préretraite n'ait pas disparu des aspirations des travailleurs âgés, mais qu'ils sont de plus en plus nombreux à souhaiter une retraite à temps partiel, comme nous l'avons déjà observé (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay, 1998). Les mesures prises récemment par le gouvernement québécois en vue de favoriser la retraite progressive faciliteront certes l'exercice d'activité, mais les entreprises qui souhaitent maintenir les travailleurs âgés en emploi devront certes mettre en place des mesures d'aménagement et réduction du temps de travail, ainsi que des mesures de télétravail, puisque ces mesures semblent souhaitées par un bon nombre et que d'autres travaux indiquent qu'il faut offrir de tels aménagements pour maintenir les travailleurs âgés en emploi.

Il faut noter aussi que les travailleurs âgés de 55 à 64 ans sont plus nombreux parmi les travailleurs autonomes, et cela s'expliquerait par une recherche de plus de flexibilité dans l'organisation et le temps de travail (Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2007). Dans d'autres travaux, nous avions aussi observé que nombre de travailleurs vieillissants souhaitaient une semaine comprimée ou réduite à quatre jours (Tremblay, 2004a), et la difficulté d'obtenir ces arrangements dans certaines entreprises en amène certains à opter pour le travail autonome, pour se donner eux-mêmes cette flexibilité (Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2007).

Les données de l'EMTE que nous avons étudiées ici permettent de voir quelles sont les réalités actuelles et quels sont les souhaits des travailleurs vieillissants, et si l'on souhaite augmenter les taux d'activité, ces données fournissent des indications intéressantes sur les mesures ou aménagements à privilégier. Ainsi, les données indiquent qu'un certain nombre de travailleurs de 55 ans et plus font un certain nombre d'heures à domicile et souhaitent le faire pour des motifs personnels. Il semble aussi y avoir un lien entre l'âge et le désir d'allonger (les plus jeunes) ou de réduire (les plus âgés) ses heures de travail. Les plus âgés souhaitent réduire leurs heures pour avoir plus de loisirs, de sorte qu'on peut penser qu'il faille développer des mesures de réduction du temps de travail en fin de carrière dans les entreprises qui souhaitent retenir leurs travailleurs vieillissants.

BIBLIOGRAPHIE

BAINES, S. et U. GELDER (2003). « What Is Family Friendly About the Workplace in the Home ? The Case of Self-employed Parents and Their Children », *Technology, Work and Employment*, vol. 18, nº 3, p. 223-234.

BELLEMARE, D., L. POULIN SIMON et D.-G. TREMBLAY (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante; enjeux et défis de gestion*, Montréal, Éd. St-Martin, 265 p.

CARLSON, D., S.K. MICHELE KAEMAR, et L.J. WILLIAMS (2000). « Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, p. 249-276.

CEFRIO (2001). *Le télétravail*, Montréal, IQ éditeur.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1997). « Les Canadiens veulent travailler davantage et non moins », *La recherche appliquée*, bulletin, vol. 3, nº 1, p. 11-13.

FTQ-CEQ-CSN (1995). *Du travail pour tout le monde*, Document de travail de la FTQ, de la CEQ et de la CSN, 1er mai.

GOSSELIN, E., R. PAQUET et B. MARCOUX (2005). « Influence des étapes de carrière sur les fluctuations des attitudes au travail ». À paraître dans *Carriérologie*, vol. 11, nos 1-2, en 2007.

PRONOVOST, G. (2005). « La conciliation famille-travail et l'aménagement du temps », dans D.-G. TREMBLAY (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux.* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 121-132.

STATISTIQUE CANADA (2004). *Guide pour l'analyse de l'enquête sur le milieu de travail et les employés*, <www.statcan.ca :8096/bsolc/francais/bsolc ?catno=71-221-G&CHROPG =1>.

TASKIN, L. et P. VENDRAMIN (2005). *Le télétravail, une vague silencieuse,* Namur, Belgique, Presses universitaires de Namur.

TREMBLAY, D.-G. (2001a). « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », *Revue de gestion des ressources humaines*, septembre, p. 1-14.

TREMBLAY, D.-G. (2001b). « Le télétravail : les différentes définitions. Et l'ampleur du télétravail dans divers pays », dans CEFRIO, *Le télétravail*, chapitres 2 et 3, Montréal, IQ éditeur.

TREMBLAY, D.-G. (2002). « Balancing Work and Family with Telework ? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers », dans *Women in Management,* Manchester, MCB Press, vol. 17, nos 3-4, p. 157-170.

TREMBLAY, D.-G. (2003). « Comment les pères voient-ils la conciliation emploi-famille ? », *Politiques sociales,* vol. 63, nos 3-4, p. 70-86.

TREMBLAY, D.-G. (2004a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec et Toulouse, Presses de l'Université du Québec et Octares, 340 p.

TREMBLAY, D.-G. (2004b). « Articulation emploi-famille et temps de travail : les usages différenciés du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 1, p. 76-93.

TREMBLAY, D.-G. (2005a). « Manquons-nous de temps ou avons-nous besoin d'une réduction du temps de travail ? », dans G. LAFLAMME et P.-A. LAPOINTE, *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail ?*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 55-82.

TREMBLAY, D.-G. (2005b). « La conciliation emploi-famille et les temps sociaux ; le Québec en comparaison d'autres pays », dans D.-G. TREMBLAY (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Études d'économie politique », p. 231-258.

TREMBLAY, D.-G., C. CHEVRIER et M. DI LORETO (2006). « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Interventions économiques*, no 34, <www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques>.

TREMBLAY, D.-G., C. CHEVRIER et M. DI LORETO (2007). « Le travail autonome : une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle… ou une plus grande interpénétration des temps sociaux ? », *Loisir et société/Leisure and Society*, vol. 29, no 1, p. 191-214.

TREMBLAY, D.-G., E. NAJEM et R. PAQUET (2006). « Articulation emploi-famille et temps de travail : de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? », *Enfance, famille et générations*, no 4, <www.erudit.org/revue/efg/>.

TREMBLAY, D.-G., R. PAQUET et E. NAJEM (2005). « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politique*, n° 54, p. 125-134.

TREMBLAY, D.-G., R. PAQUET et E. NAJEM (2006). « Telework : A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict ? », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, n° 2, octobre, p. 715-731.

Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés
Défis et opportunités

Ali Béjaoui

À l'instar des autres pays industrialisés, le Canada fait face à une population vieillissante. En effet, l'augmentation de l'espérance de vie, conjuguée avec une baisse du taux de fécondité, continuera d'engendrer une augmentation de la population âgée de 65 ans et plus et une baisse de la part des personnes en âge de travailler (18-64 ans). Ainsi, un nombre plus faible de jeunes doivent soutenir un nombre de plus en plus élevé de personnes âgées. À moins que la baisse de la population active soit compensée par un afflux d'immigrants, une pénurie de la main-d'œuvre est inéluctable. Cette tendance démographique a été abordée de deux façons. D'un côté, on trouve une approche plutôt apocalyptique qui présente le vieillissement comme un danger qui risque, s'il n'est pas contrecarré, de compromettre les fonds de pension publics et le coût des systèmes de santé et, par conséquent, d'entraîner des effets pervers sur la croissance économique et le bien-être des individus. D'un autre côté, on retrouve une approche, plutôt optimiste, qui relativise l'impact du vieillissement de la population et met l'accent sur les opportunités offertes par ce phénomène. Selon cette approche, les personnes âgées sont en meilleure santé et ont un niveau d'instruction élevé, deux caractéristiques associées à un départ à la retraite plus tardif. De plus, l'augmentation du niveau d'instruction de la population active en général va repousser le début de la vie active et, par conséquent, la prolonger. De même, l'augmentation de la part des immigrants dans la population active va probablement générer un prolongement de la vie active, étant donné leur entrée tardive sur le marché du travail. Toutefois, loin de croire à la main invisible du marché, cette approche reconnaît la nécessité d'intervention pour prolonger la vie active des travailleurs âgés. En effet, le creusement de l'écart entre l'âge de la retraite et l'espérance de vie, dû aux départs hâtifs à la retraite et l'augmentation de l'espérance de vie, implique que les personnes passeront davantage de temps en dehors du marché du travail. En se plaçant dans ce contexte, cette approche fait la promotion de l'importance d'identifier les barrières à la participation et

encourager les personnes qui le désirent à rester plus longtemps sur le marché du travail. C'est dans cette perspective que s'insère le présent document. Nous mettrons de l'avant les arguments à l'effet que le phénomène du vieillissement est une opportunité pour les gouvernements, les entreprises et les individus pour trouver des arrangements qui répondent aussi bien aux impératifs économiques qu'aux aspirations sociales. Nous concluons que le vieillissement de la population est une occasion de faire face à d'autres enjeux majeurs tels que l'apprentissage tout au long de la vie, l'équilibre travail-famille et la révision des lois et des programmes gouvernementaux pour s'adapter à la flexibilité de plus en plus requise sur le marché du travail.

Ce document est organisé autour de deux parties. La première abordera les facteurs qui ont mené au vieillissement de la population ainsi que les conséquences de celui-ci, alors que la deuxième se penchera sur les obstacles au prolongement de la vie active des travailleurs âgés et proposer quelques pistes d'intervention.

LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Les causes du vieillissement de la population

Deux facteurs majeurs étaient à l'origine du vieillissement de la population, à savoir, l'augmentation de l'espérance de vie et la baisse du taux de fécondité. Au Canada, l'espérance de vie à la naissance se situe à 82,4 ans pour les femmes et 77,4 ans pour les hommes. Quant au taux de fécondité, il a atteint son niveau le plus bas en 2000 avec une moyenne de 1,5 enfant par femme (Statistique Canada, 2005). Ce taux est en deçà du taux de remplacement de la population qui se situe autour de 2,1. Les décisions de repousser la formation de famille et d'avoir des enfants plus tard dans la vie expliquent la baisse du taux de fécondité, surtout au sein des femmes âgées de 25 à 29 ans. L'augmentation du niveau d'instruction des femmes et, par conséquent, leur attachement au marché du travail, a joué un rôle important dans cette tendance.

L'approche de l'âge de la retraite des personnes de la génération du baby-boom (les naissances entre 1946 et 1966) est un autre facteur qui contribuera au vieillissement de la population. Les membres de cette génération commenceront à avoir 65 ans dès 2011. Statistique Canada estime qu'entre 2005 et 2036, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus passera de 4,2 millions à 9,8 millions, et leur proportion dans la population passera de 13,2 % à 24,5 % (Statistique Canada, 2006).

Bien qu'ils soient moins marqués au Canada, les départs précoces à la retraite ont contribué au phénomène du vieillissement de la population. En effet, entre la fin des années 1970 et la fin des années 1990, l'âge moyen de la retraite est passé de 65 à 61,5 ans pour les hommes et de 64 à 60 ans pour les

femmes. Cette tendance a commencé à se renverser depuis 1989 pour se situer entre 62 et 62,5 ans pour les hommes et autour de 61 ans pour les femmes. Plusieurs facteurs ont contribué à la retraite anticipée ; entre autres, on cite l'introduction en 1975 de l'allocation pour les conjoints des bénéficiaires du Programme de la sécurité de la vieillesse (SV), l'introduction des possibilités de retraite anticipée dans le Régime de rentes du Québec (RRQ) en 1984 et dans le Régime de pensions du Canada (RPC) en 1987 (Baker, 2002). Les récessions des années 1980 et 1990 ainsi que les restructurations du secteur public ont joué un rôle non négligeable dans la propagation des retraites précoces (Baker et Dwayne, 1999 ; Kieran, 2001).

En examinant de plus près les entreprises, Bellemare et coll. (1995) ont soulevé d'autres facteurs qui ont contribué à la prolifération des retraites anticipées. Entre autres, la poursuite de la réduction des coûts de la main-d'œuvre a amené certaines entreprises à réduire leurs effectifs et recourir au travail temporaire, à la sous-traitance et à la retraite anticipée. La disponibilité des femmes et des jeunes ayant un niveau d'instruction élevé aurait incité les entreprises à rajeunir leur main-d'œuvre par le truchement du mécanisme des retraites anticipées.

Le vieillissement de la population s'est traduit par un nombre de plus en plus faible de jeunes qui vont devoir soutenir un nombre de plus en plus élevé de personnes à la retraite. En effet, selon les données du recensement de 2001, il y avait 2,7 personnes âgées de 20 à 34 ans pour chaque personne ayant 55 ans et plus, alors qu'il y en avait 3,7 en 1981 (Statistique Canada, 2005). L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime que le taux de dépendance, mesuré par le rapport de la population âgée de 65 ans et plus à la population âgée de 20 à 64 ans, pourrait doubler durant les 50 prochaines années, passant de 20 % en 2004 à plus de 45 % en 2050. En d'autres termes, en 2050, il y aura 2,3 personnes d'âge actif pour une personne de plus de 65 ans, comparé à 5 en 2003 (OCDE, 2006b).

Le taux de dépendance est une mesure qui surestime l'ampleur du vieillissement de la population. Implicitement, cette mesure suppose que les personnes se retirent complètement du marché du travail à l'âge de 65 ans, alors que ce n'est pas le cas. Par exemple, Pyper et Giles (2002) ont trouvé que 30 % des travailleurs âgés qui ont quitté le marché du travail sur une base volontaire entre 1993 et 1997 ont commencé un nouvel emploi dans l'espace de 24 mois. Léonard et Rainville (2006) trouvent un résultat similaire en utilisant une source alternative de données longitudinales. En effet, ils montrent que, entre 1995 et 2002, 18 % des travailleurs qui ont pris leur retraite sont retournés sur le marché du travail. Presque la moitié des retours se sont faits durant la première année.

Une façon de tenir compte du retour sur le marché du travail des travailleurs âgés, et d'avoir une meilleure estimation de l'ampleur du phénomène du vieillissement, serait d'examiner le taux de participation sur le marché du travail. En effet, les données sur la population active montrent qu'il y a eu une

baisse du taux d'activité des personnes âgées, surtout pour les hommes, jusqu'au milieu des années 1990, mais la tendance s'est renversée depuis. D'ailleurs, entre 1994 et 2004, le taux d'activité des hommes et des femmes âgés de 50 à 64 ans a augmenté d'environ 5 et 13 points de pourcentage respectivement, une progression qui a dépassé la moyenne des pays de l'OCDE (OCDE, 2006b). Certains attribuent ce retour sur le marché du travail aux pertes de rendement qui a touché les fonds de pension durant les années 2001 et 2002, alors que d'autres l'associent à la meilleure santé et le niveau d'instruction élevé des travailleurs âgés. Bien qu'il soit prématuré de parler de renversement de tendance, il demeure que cette observation doit être prise en considération quand il s'agit d'évaluer les conséquences du phénomène du vieillissement.

Les conséquences du vieillissement de la population

Afin de mieux saisir les conséquences du phénomène du vieillissement, il est primordial de distinguer le mécanisme de vieillissement de la population de celui du vieillissement de la main-d'œuvre. Le vieillissement de la population se manifeste par une augmentation relative des retraités par rapport à la population en âge de travailler (mesuré par le taux de dépendance), alors que le vieillissement de la main-d'œuvre prend la forme d'une augmentation de l'âge moyen des travailleurs. Outre les facteurs démographiques, le vieillissement de la main-d'œuvre peut être affecté, par exemple, par le retardement du début de la vie active à la suite d'une plus longue scolarité. Cette distinction est importante puisque la structure par âge de la main-d'œuvre détermine la façon dont le marché du travail s'ajuste, non seulement au vieillissement de la population, mais aussi aux changements technologiques et à la concurrence étrangère (Kuhn, 2003). Toutefois, il faut reconnaître que les deux mécanismes sont interreliés. Par exemple, une entrée tardive au marché du travail, comme le cas des immigrants, repousse dans le temps l'âge de la retraite, alors que les départs à la retraite diminueront l'âge moyen de la main-d'œuvre. De plus, puisque la structure démographique est différente d'un secteur d'activité à un autre, les départs à la retraite vont affecter certaines professions et industries plutôt que d'autres. Ce déséquilibre démographique fait de la mobilité des travailleurs un enjeu majeur dans un contexte de vieillissement de la population.

La complexité des mécanismes de vieillissement explique, dans une certaine mesure, la raison pour laquelle il n'existe pas un consensus sur les conséquences du phénomène du vieillissement ni, d'ailleurs, sur la meilleure façon d'y faire face. D'un côté, on retrouve une approche pessimiste, qualifiée d'apocalyptique, qui surestime les conséquences du vieillissement de la population, et d'un autre côté, une approche plutôt optimiste, qui relativise les conséquences du vieillissement et met l'accent sur les occasions posées par celui-ci. Selon l'approche apocalyptique, le vieillissement de la population conduira à une explosion des dépenses de santé, à la suite d'une augmentation des besoins en soins médicaux et des soins de longue durée. De même, le vieillissement

de la population risque de mettre en péril les fonds de pension publics. Cette approche prévoit une pénurie généralisée de main-d'œuvre, si le vieillissement de la population n'est pas contrecarré par un afflux d'immigrants.

L'approche optimiste relativise ces prédictions. En effet, selon l'OCDE, la viabilité financière des fonds de pension publics n'est pas un enjeu majeur pour le Canada. La part des dépenses annuelles totales, incluant le RPC et le Programme de la sécurité de la vieillesse (SV), dans le PIB atteindra un maximum de 6,2 % en 2030, pour ensuite diminuer et se situer à 5,9 % en 2050. Quant à l'argument relatif aux dépenses en santé, il s'avère qu'il ne tient pas compte du fait que l'allongement de l'espérance de vie s'accompagne d'une amélioration de la santé et donc de moins d'utilisation de soins de santé (OCDE, 2006b). En ce qui concerne la pénurie de la main-d'œuvre, les données montrent que ce problème est confiné à certaines professions ou industries. En effet, on constate que les femmes âgées de 50 à 64 ans sont surreprésentées dans le secteur de la santé et le secteur primaire, où elles représentent respectivement 26 % et 25 % de l'emploi féminin total. Par ailleurs, leurs homologues masculins sont plutôt surreprésentés dans le secteur de la santé et celui de la gestion, ainsi que dans celui des sciences sociales, enseignement, administration publique et religion, où ils représentent plus de 30 % de l'emploi masculin total (OCDE, 2006b). Ce sont ces secteurs qui seront les plus touchés par les départs à la retraite. Ainsi, la mobilité interprofessionnelle et interindustrielle constitue un enjeu majeur dans un contexte de vieillissement de la population.

Plusieurs arguments viennent renforcer le caractère optimiste de cette approche. Une meilleure santé des travailleurs âgés, conjuguée à un niveau d'instruction élevé, entraînera un repoussement de l'âge de la retraite. L'augmentation du niveau d'instruction de la population active en général va repousser le début de la vie active et, par conséquent, le prolonger. L'augmentation de la part des immigrants dans la population active va probablement générer un prolongement de la vie active, étant donné leur entrée tardive sur le marché du travail. Le passage vers une économie de service jouera un rôle catalyseur au prolongement de la vie active des travailleurs âgés. En effet, c'est une économie qui combine des faibles exigences en termes de force physique avec davantage de flexibilité offerte par le travail à temps partiel, le travail autonome et les horaires flexibles de travail. Toutefois, l'optimisme de cette approche ne s'étend pas au point de croire que le mécanisme du marché prendra soin des ajustements nécessaires pour faire face au phénomène du vieillissement de la population. Cette approche reconnaît l'existence de barrières qui viennent freiner le prolongement de vie active des travailleurs âgés et tente de trouver les moyens pour les surmonter. C'est ce qui fera l'objet de discussion dans la prochaine section.

LE PROLONGEMENT DE LA VIE ACTIVE DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés constitue un défi majeur dans un contexte de vieillissement de la population. En effet, en même temps que l’espérance de vie augmente, le taux de participation des travailleurs âgés diminue. Par exemple, le taux de participation des hommes âgés de 55 à 59 ans est passé de 84 % à 72 % entre 1976 et 1996. Bien que le taux de participation ait atteint 76 % en 2003, il demeure en deçà de son niveau de 1976. La situation est différente pour les femmes appartenant au même groupe d’âge ; le taux participation est passé de 38 % à 60 %. Toutefois, malgré cette augmentation, le taux de participation des femmes demeure en deçà de celui de leurs homologues de sexe masculin. Ces écarts nous indiquent l’ampleur de l’offre de travail potentielle que le prolongement de la vie active pourrait générer. Le potentiel est encore plus substantiel si on tient compte du fait que les immigrants, qui occupent une place de plus en plus importante sur le marché du travail, affichent un taux de participation plus faible que la moyenne nationale. Enfin, juste à penser que les individus peuvent vivre en moyenne jusqu’à l’âge de 80 ans et se retirent en moyenne à l’âge de 60 ans laisse croire que les Canadiens et Canadiennes vont passer jusqu’à deux décennies en dehors du marché du travail. D’où l’importance de l’identification des obstacles au prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

Les obstacles au prolongement de la vie active des travailleurs âgés

Les obstacles au prolongement de la vie active des travailleurs âgés peuvent être regroupés en trois sous-groupes, à savoir, des facteurs institutionnels, les facteurs touchant l’offre de la main-d’œuvre et d’autres qui touchent la demande de la main-d’œuvre. Du côté des facteurs institutionnels, on retrouve, par exemple, la retraite obligatoire et les incitations à la retraite anticipée incorporées dans les fonds de pension. Du côté de l’offre de main-d’œuvre, on retrouve des facteurs comme la santé physique, le manque de mobilité ou le manque d’accès à la formation. Du côté de la demande, on retrouve des facteurs tels que la discrimination envers les travailleurs âgés, le salaire à l’ancienneté ou le manque de flexibilité des conditions de travail. Nous n’avons pas l’intention d’élaborer sur ces obstacles qui sont bien développés dans la littérature (OCDE, 2006a). Toutefois, nous allons nous attarder sur un dénominateur commun à ces obstacles, à savoir le manque de flexibilité.

Autrefois, le besoin de flexibilité émanait essentiellement des employeurs, est de plus en plus exprimé par les travailleurs âgés pour combiner le travail avec une retraite progressive. Quand on parle de flexibilité dans ce contexte, on se réfère en général au travail à temps partiel, au travail autonome, aux horaires flexibles de travail, au travail à domicile, bref à tout ce qui est regroupé sous le travail non standard. Malgré la prolifération des emplois non standards, il est

peu probable que ce type d'emploi jouera, à lui seul, un rôle important dans le prolongement de la vie active des travailleurs âgés. En effet, les emplois non standards sont moins attrayants pour les personnes âgées étant donné qu'ils offrent des salaires plus faibles, moins de couvertures sociales et un accès limité à la formation. Par ailleurs, ce type de flexibilité pourrait être attrayant s'il est combiné avec une autre forme de flexibilité, à savoir, la possibilité de puiser à même des fonds de pension, pour compenser la perte de revenu, et continuer à y contribuer en même temps.

Une autre forme de flexibilité qui pourrait rendre le travail non standard plus attrayant est la possibilité de transférer des fonds de pension privés d'un employeur à un autre. Ce sont essentiellement les fonds de pension à contribution déterminée qui offrent cette possibilité. Malheureusement, cette forme de flexibilité transfère les risques associés à la gestion des fonds de pension aux travailleurs, ce qui la rend moins intéressante pour ces derniers. D'un autre côté, les fonds de pension à prestations déterminées n'incitent pas les travailleurs à rester actifs au-delà de l'âge de 60 ans.

La flexibilité des salaires constitue une autre forme de flexibilité qui pourrait inciter les employeurs à attirer et retenir les travailleurs âgés. En effet, le salaire à l'ancienneté, qui a joué un rôle important dans la fidélisation des travailleurs âgés, n'est plus soutenable dans un contexte où il y a un débalancement de la structure démographique des entreprises, et où il n'existe plus de retraite obligatoire qui permet de se départir des travailleurs non performants. Les employeurs qui payent des salaires au rendement ou des salaires basés sur les compétences vont probablement avoir plus de succès à retenir les travailleurs âgés. L'absence d'une telle flexibilité pousserait les entreprises à recourir à d'autres formes d'ajustement, tels que la retraite anticipée.

Advenant le cas où ces trois formes de flexibilité sont accessibles, encore faut-il que les travailleurs soient assez flexibles pour changer de profession tout en restant avec le même employeur, changer d'employeur mais rester dans le même secteur, ou changer complètement de secteur d'activité. Cette forme de flexibilité passe nécessairement par une mise à jour des connaissances, le développement de nouvelles connaissances et la transmission intergénérationnelle des connaissances. Toute stratégie de maintien en emploi des travailleurs âgés qui ne met pas la gestion des connaissances au cœur de ses priorités sera vouée à l'échec. Par ailleurs, la gestion des connaissances ne doit pas être considérée dans une perspective de gestion des carrières, quand il sera déjà trop tard, d'où l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'introduction de la flexibilité dans la façon dont les législations traitent l'invalidité serait une autre façon de prolonger la vie active des travailleurs âgés. En effet, la dualité dans la classification des personnes « aptes » et « inaptes », doit laisser plus de place à un concept « d'aptitude partielle » qui permet à certains travailleurs âgés de continuer de travailler tout en recevant une indemnité partielle. Sachant que les risques d'handicaps augmentent avec l'âge, une telle

mesure pourrait avoir un effet non négligeable sur le prolongement de la vie active des travailleurs âgés. Évidemment, ce genre de mesure ne donnerait pas les effets escomptés, s’il n’y a pas un effort parallèle de réaménagement des milieux de travail.

La prochaine section donnera quelques pistes d’intervention en vue de maintenir en emploi les travailleurs âgés.

Quelques pistes d’intervention

On distingue deux types d’intervention pour faire face au phénomène du vieillissement de la population, soit l’approche coercitive et l’approche basée sur les incitations. L’approche coercitive consiste à changer les paramètres des fonds de pension publics pour limiter la retraite anticipée ou repousser l’âge normal de la retraite. Ce type d’intervention a pris plusieurs formes, entre autres repousser l’âge d’éligibilité à la retraite sans pénalité, lier l’âge normal de retraite en fonction de l’espérance de vie, ou prolonger la période de contribution pour être éligible à une retraite sans pénalité. L’approche basée sur les incitatifs, qui est d’ailleurs adoptée par le Canada, a pris une forme différente. Le caractère optimiste ainsi que le besoin de flexibilisation sont implicites dans cette approche. Cette approche se reflète dans le rapport de l’OCDE (2006b) et récemment dans les initiatives du gouvernement fédéral et du gouvernement du Québec.

Au chapitre des fonds de pension, l’OCDE recommande de permettre aux travailleurs de continuer de travailler tout en percevant une pension de retraite. Cela implique l’élimination de la période d’arrêt de travail avant de commencer à percevoir les pensions. Il recommande aussi de modifier la loi fédérale sur l’impôt afin de permettre aux pensionnaires de continuer à travailler et contribuer à un fonds de pension.

Les autres recommandations touchent essentiellement l’amélioration de l’accès des travailleurs âgés à la formation et aux programmes de soutien à la recherche d’emploi.

Là où le Canada continue de subir des reproches, c’est concernant l’insuffisance des dépenses consacrées aux programmes actifs du marché du travail. En effet, le Canada compte parmi les pays de l’OCDE qui dépensent le moins sur ce type de programme.

Ce n’est pas par hasard qu’on assiste à un intérêt accru envers les expériences des pays scandinaves, qui ont réussi, entre autres à l’aide des programmes d’activation, à maintenir un taux de participation élevé chez les travailleurs âgés. Nous n’allons pas nous attarder sur la description de ces programmes ; néanmoins nous insisterons sur trois conclusions qui nous semblent importantes à toute stratégie de prolongation de la vie active des travailleurs âgés. D’abord et avant tout, il faut commencer par changer les perceptions de la population vis-à-vis des personnes âgées. Par exemple, les mythes qui entourent la produc-

tivité des personnes âgées et leur réceptivité aux changements technologiques doivent être supprimés. Deuxièmement, il faut reconnaître que les besoins de flexibilité et l'accès à la formation ne sont pas des besoins spécifiques aux personnes âgées, d'où l'importance de saisir l'occasion du vieillissement de la population pour trouver des solutions durables pour toute la population active. Une telle approche constituera déjà une étape importante vers le changement des préjugés négatifs envers les personnes âgées. Enfin, il faut reconnaître que la solution au phénomène du vieillissement n'est pas seulement la responsabilité des gouvernements. L'expérience des pays scandinaves nous a montré l'importance de la coopération entre le gouvernement, les employeurs et les représentants syndicaux pour trouver des solutions innovatrices qui répondent aussi bien aux impératifs économiques qu'aux aspirations sociales.

CONCLUSION

Le phénomène du vieillissement ne doit pas être isolé des autres tendances socioéconomiques qui affectent le marché du travail. En effet, les changements technologiques, l'intensification de la concurrence étrangère, la tertiarisation et la féminisation de l'économie ont transformé radicalement le marché du travail. Attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée et flexible est devenu l'ingrédient de base de toute stratégie de compétitivité, et même de survie, des entreprises. D'un autre côté, le vieillissement de la population, l'augmentation du taux de participation des femmes et l'augmentation du nombre de ménages à double revenu ont généré une demande accrue de flexibilité. Cette flexibilité est rendue nécessaire pour combiner aussi bien le travail et les études, le travail et le soin des enfants et des parents, et le travail et la retraite progressive.

Mis dans ce contexte, le vieillissement de la population constitue une occasion de trouver une solution intégrée qui part du besoin de flexibilité pour s'attaquer au problème de chômage de longue durée, d'accès à la formation, d'équilibre travail-famille, et surtout d'exclusion sociale. Il est indéniable que la flexibilité pourrait jouer un rôle important dans l'intégration au marché du travail et le maintien en emploi. Toutefois, quand on se place dans une perspective de parcours de vie, la flexibilité n'est pas compatible avec les besoins de sécurité. Par exemple, le travail à temps partiel peut permettre aux femmes de concilier le travail et les responsabilités familiales à court terme, mais les pénalise à long terme en termes d'accumulation de fonds de pension et d'accès à la formation. Les fonds de pension à contributions déterminées offrent aux travailleurs une meilleure flexibilité mais aux dépens d'une certaine insécurité financière. Le rôle des politiques publiques du XXIe siècle serait d'identifier les meilleurs incitatifs pour encourager la flexibilité et mettre en place les mesures nécessaires pour assurer une certaine sécurité. Cette recherche de flexibilité et de sécurité, connue sous le nom de « flexicurité », pourrait inspirer toute stratégie intégrée de prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

BIBLIOGRAPHIE

BAKER, M. (2002). «The Retirement Behaviour of Married Couples: Evidence from the Spouse’s Allowance», *Journal of Human Resources*, vol. 37, p. 1-34.

BAKER, M. et B. DWAYNE (1999). «Early Retirement Provisions and the Labor Force Behavior of Older Men: Evidence from Canada», *Journal of Labor Economics*, vol. 17, p. 724-756.

BELLEMARE, D., L. POULIN SIMON et D.-G. TREMBLAY (1995). «Vieillissement, emploi, préretraite: les facteurs socioéconomiques influant sur la gestion de la main-d’œuvre vieillissante», *Relations industrielles*, vol. 50, nº 3, p. 483-513.

KIERAN, P. (2001). «Early Retirement Trends», *Perspective on Labour and Income*, *Statistics Canada*, Cat. No. 75-001.

KUHN, P. (2003). *Effects of Population Aging on Labour Market Flows in Canada: Analytical Issues and Research Priorities*, Ottawa, Industrie Canada, Working Paper 2003 A-02.

LÉONARD, A. et B. RAINVILLE (2006). *Retraite anticipée et retour sur le marché du travail*, Ottawa, Ressources humaines et développement social Canada.

OCDE, (2006a). *Vieilllissement et politiques de l’emploi, Vivre et travailler plus longtemps,* Paris, OCDE.

OCDE (2006b). *Vieillissement et politiques de l’emploi – Canada*, Paris, OCDE.

PYPER, W. et P. GILES (2002). «À l’approche de la retraite», *Perspective on Labour and Income*, Statistique Canada, Cat. no. 75-001, vol. 14, nº 4.

STATISTIQUE CANADA (2005). «R*egard sur le marché du travail*», Catalogue no. 71-222-XIF.

STATISTIQUE CANADA (2006). «*Un portrait des aînés au Canada*», Catalogue no. 89-519-XIF.

Le vieillissement de la population, la gouvernance locale et l'enjeu d'équité dans l'accès au capital territorial

Anne-Marie Séguin et Philippe Apparicio

Dans un contexte où les sociétés des pays développés connaîtront un vieillissement marqué, on s'intéresse de plus en plus à la distribution spatiale actuelle et à venir de la population âgée. Le Québec ne fait pas exception à la règle et de nombreux travaux se sont penchés, ces dernières années, sur la répartition de cette population à l'échelle des régions du Québec ou encore à l'intérieur des grandes régions métropolitaines (Girard, 2003; Marois et coll., 1989; Séguin et Apparicio, 2004; Thibault et coll., 2000). Cet intérêt pour la géographie du vieillissement n'est pas étranger au fait que l'un des défis les plus importants des sociétés vieillissantes consistera à prendre soin et, plus globalement, à apporter un soutien aux personnes âgées en perte d'autonomie. En effet, ce vieillissement s'accompagne d'un allongement de l'espérance de vie qui se traduira par un nombre croissant de personnes « très âgées » (c'est-à-dire de plus de 75 ou 80 ans). L'État québécois a récemment rappelé qu'il fallait poursuivre l'objectif, comme société, d'éviter ou à tout le moins de retarder le plus longtemps possible la prise en charge institutionnelle des personnes âgées et de maintenir le plus longtemps leur autonomie résidentielle, pour des raisons financières évidentes, mais aussi de bien-être des individus âgés. Cela soulève la question de qui prendra soin des personnes en perte d'autonomie ? Si l'augmentation de l'espérance de vie est un signe indéniable de progrès social, elle se traduira néanmoins dans les prochaines décennies par une croissance sensible et rapide du nombre de personnes qui auront besoin non seulement de soins de santé, mais aussi de soins personnels et plus globalement de soutien.

En ce qui concerne les soins personnels et les autres formes de soutien à l'autonomie résidentielle, on sait qu'ils sont, pour une très grande majorité, apportés par des membres de la famille et plus particulièrement par les femmes. Au Québec, comme dans de nombreux autres pays développés, l'État joue encore un rôle marginal tant pour le financement que pour la prestation des

services et des soins personnels. De nombreux chercheurs (Bernard et Philips, 2000; Jenson, 1997; Walker, 2002) estiment toutefois que les changements que la famille connaît depuis quelques décennies exigeront de repenser nos pratiques de soutien aux personnes âgées dans un contexte de restructuration de l’État providence. Quels seront, dans les sociétés vieillissantes, les rôles respectifs de la famille, du marché et de l’État ? Autrement dit, quels seront les *caring regimes*, pour reprendre les termes de Jenson (1997), qui seront mis en place pour répondre à cette demande croissante de soutien dans un contexte de changements sociaux importants ?

Ce texte n’a pas la prétention de répondre à cette question, mais de nourrir la réflexion entourant la mise en place de conditions susceptibles de favoriser l’autonomie résidentielle d’une population vieillissante. Ce faisant, nous voulons plus particulièrement mettre l’accent sur la dimension territoriale en montrant que le vieillissement comporte de nombreux aspects géographiques qui doivent être pris en compte afin d’enrichir et dépasser la seule analyse descriptive de la distribution de la population âgée, même si cette dernière reste fondamentale. Ces aspects demeurent souvent négligés dans les analyses portant sur l’État providence et sa reconfiguration. Nous tenterons de montrer d’abord que les analyses formulées négligent trop souvent le rôle central qui incombera aux municipalités pour soutenir l’autonomie résidentielle des personnes âgées, c’est-à-dire pour permettre aux individus vieillissants de demeurer le plus longtemps possible dans un logement autonome. Nous voulons aussi démontrer que les questions territoriales sont des enjeux sociaux majeurs dans les sociétés vieillissantes, notamment celle de l’accessibilité aux ressources territoriales qui soulève des enjeux d’équité. Ces enjeux devront faire l’objet d’un débat sociétal afin de décider quels écarts dans l’accessibilité sont acceptables, et si l’on doit intervenir, comment doit-on réduire ces écarts ? Mais avant d’aborder les questions territoriales, il importe de mettre en lumière l’importance des changements dans la famille pour mieux comprendre pourquoi les collectivités locales seront appelées à devenir plus actives pour répondre aux besoins des personnes âgées.

LE SOUTIEN AUX PERSONNES ÂGÉES ET LES CHANGEMENTS DANS LA FAMILLE

La famille a été l’objet de transformations importantes depuis quarante ans et ces dernières ont et auront un impact marqué sur la capacité des familles à soutenir, dans les décennies à venir, les personnes âgées en perte d’autonomie. De nombreux auteurs ont documenté ces changements (Jenson, 1997; Séguin et Apparicio, 2004; Walker, 2002). D’abord, la baisse de la fécondité a entraîné une réduction de la taille des familles, ce qui se traduit par un nombre moins élevé d’enfants devenus adultes qui peuvent prendre soin de leurs parents âgés: le « bassin » d’enfants sur lequel peut reposer le soutien des parents étant plus restreint. Deuxièmement, le report de l’arrivée du premier enfant à un âge

plus avancé fait en sorte que nombreux adultes dans la jeune cinquantaine ont encore la responsabilité d'adolescents au moment même où leurs parents âgés ont besoin de soutien (en anglais, on évoque les termes de *double squeeze* pour qualifier cette situation). Troisièmement, l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail impose à ces dernières, et de manière croissante à leur conjoint, de concilier travail/famille. Quatrièmement, la divorcialité et les ruptures d'union accrues ont pour conséquence que de plus en plus de femmes (et une minorité d'hommes) se retrouvent soutiens de familles monoparentales, donc en situation de devoir assumer seules les tâches liées à la vie domestique. Il leur reste bien peu de temps pour soutenir un parent vieillissant. Ces changements risquent de réduire sensiblement la capacité des familles de prendre soin de parents dépendants, surtout si l'épisode de dépendance est d'une durée relativement longue. Par ailleurs, dans plusieurs pays développés, on observe une proportion élevée de ménages de personnes âgées seules, ceci s'explique bien entendu par la mortalité accrue à cet âge (ce sont des veufs ou veuves), mais aussi par des taux de divorce plus élevés chez les personnes âgées que dans les générations précédentes (Bernard et Philips, 2000 ; Walker, 2002). Il en résulte que dans de nombreux cas de personnes âgées en perte d'autonomie et vivant seules, même si leur ex-conjoint vit toujours, il n'apportera pas le soutien attendu. Il faut donc pallier à ce soutien manquant sur lequel, dans un passé récent, on pouvait compter.

Ces changements s'accompagnent de transformations dans la géographie résidentielle, aspect plus souvent négligé dans l'analyse de la capacité des familles à apporter un soutien aux personnes âgées. On ne peut ignorer l'impact qu'aura la mobilité résidentielle croissante des individus liée aux modifications qui s'opèrent dans le marché de l'emploi. En effet, de plus en plus d'adultes quittent la région où ils ont grandi pour trouver, eux ou leur conjoint, un emploi correspondant à leurs compétences. Aussi, il n'est pas rare que des parents âgés restent dans une région alors qu'un ou plusieurs enfants la quitteront et dans certains cas, ils resteront seuls derrière. Comme pour les personnes âgées, la familiarité avec les lieux et l'existence d'un réseau social sont des facteurs essentiels de bien-être ; il n'est pas toujours aisé pour celles-ci de quitter les lieux où elles ont passé une bonne partie de leur vie pour suivre leurs enfants. Par ailleurs, dans une région comme la région métropolitaine de Montréal, la distance peut également devenir un frein à la capacité de soutien de la famille quand il s'agit de donner des soins sur une base très régulière, surtout si cela s'ajoute à la double tâche (travail/famille). Prenons l'exemple d'un couple vivant sur la rive-sud de Montréal, à Mont-Saint-Hilaire par exemple. Aller visiter, après le travail, un parent malade est chose plus facile s'il habite sur le chemin du retour, mais s'il vit à Laval et que la personne travaille au centre-ville de Montréal, le détour pour réconforter, pour voir si tout va bien, devient un fardeau en raison du temps de déplacement. Dans certains cas, si la personne âgée est très malade et exige des visites quotidiennes et que l'on ne peut compter sur personne d'autre vivant plus près, on décidera qu'il vaut mieux la déraciner, mais ce sont des arbitrages douloureux qui ne sont pas sans effet sur la personne âgée.

C’est précisément la combinaison du vieillissement marqué des sociétés avec ces changements sociaux majeurs (participation accrue des femmes au marché du travail, réduction de la taille de la fratrie, mobilité géographique, etc.) qui constitue un défi important pour les systèmes de protection sociale. Ces changements conduisent à une diversification des situations dans lesquelles se trouvent les personnes âgées de nos jours (Bernard et Philips, 2000). Ce constat des changements amène certains chercheurs (Jenson, 1997; Walker, 2002), à conclure que des acteurs autres que la famille devront davantage être mobilisés pour répondre aux besoins d’une société vieillissante, même si les auteurs s’entendent sur le fait que la famille restera le plus souvent un acteur important (Connidis, 2003; Cranswick, 2003; Ulysse, 1997). Selon Ebrahim (2002), les changements sociaux en cours devront conduire à une redéfinition du contrat social entre les individus âgés, la famille et l’État, notamment autour de la question du soutien à l’autonomie résidentielle et des soins à apporter en dehors des milieux d’hébergement spécialisé. Quel sera le rôle de la communauté (les voisins, les organismes communautaires du quartier, etc.), du marché et de l’État ? En ce qui concerne ce dernier, quel niveau de l’État sera le plus interpellé ? Il est intéressant de signaler ici que peu de travaux de recherche portant sur l’État providence s’intéressent aux municipalités, alors que le vieillissement et la perte de capacités qu’il entraîne chez plusieurs personnes âgées, exigent que les municipalités revoient leurs pratiques d’aménagement et qu’elles offrent certains services. À ce sujet, la Fédération nationale des agences d’urbanisme (2005, p. 1) écrivait que le vieillissement de la société française « oblige aussi à poser un regard neuf sur le mode de développement des villes françaises, sur la structure du parc immobilier, sur les moyens de transport dont elles disposent, sur leurs espaces publics et leurs équipements […]. Il faut “revisiter” la conception, l’aménagement et le fonctionnement des agglomérations françaises si nous voulons répondre à cette nouvelle demande sociale. » Nous proposons donc dans les pages qui suivent, en nous penchant sur le contexte québécois, une réflexion sur le rôle des municipalités et les enjeux sous-jacents. Cette réflexion se veut toutefois exploratoire car ce « terrain » a été peu exploré à ce jour.

LE SOUTIEN AUX PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D’AUTONOMIE: LES MUNICIPALITÉS INTERPELLÉES

Quand on pense à l’État providence, la figure dominante au Québec est celle du gouvernement provincial avec ses multiples agences décentralisées. On néglige bien souvent de s’intéresser aux municipalités, alors que celles-ci sont fortement interpellées par le vieillissement. Alors que certaines fonctions de l’État providence, comme par exemple le versement des pensions de vieillesse, ne sont pas inscrites dans l’espace et donc y sont insensibles, certaines fonctions comme celles qui sont liées à la prestation de soins et de services deviennent extrêmement sensibles aux réalités géographiques. Les déplacements d’un individu âgé vers les différents équipements ou services comme les services de

santé, mais aussi les commerces d'alimentation, les lieux de loisirs, les centres de jour, etc., sont réalisés dans des conditions qui varient sensiblement selon la configuration des lieux et la répartition des fonctions urbaines (la morphologie urbaine) et bien sûr la distance à parcourir. C'est aussi vrai quand il s'agit d'organiser la visite à domicile par des infirmières, des aides domestiques ou des travailleurs sociaux. Autrement dit, l'un des défis les plus importants posé par le vieillissement, soit le soutien aux personnes en perte d'autonomie, dans le contexte des changements dans la famille, exige de réfléchir sur le rôle des villes et sur comment elles peuvent et pourront intervenir pour faciliter l'autonomie des personnes âgées ou encore appuyer ceux qui leur viennent en aide (familles, organismes communautaires, etc.).

Depuis quelques années déjà et avec plus d'insistance dernièrement, les municipalités sont invitées par l'État québécois à prendre en compte le vieillissement actuel et appréhendé dans leurs interventions sur leur territoire, que ce soit concernant le logement, le transport public, les équipements et les services urbains et la répartition des différentes occupations du sol sur leur territoire (Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, 2004 ; Société d'habitation du Québec, 1999). Elles sont invitées à devenir de plus en plus actives dans la constitution de milieux de vie adéquats pour une population vieillissante (Harvey, 2000). Du côté de la recherche, des chercheurs de l'Université Laval ont exploré des pistes pour transformer les quartiers de la banlieue pavillonnaire, tant concernant le logement que la disposition des différentes fonctions et les services destinés aux personnes âgées, qui répondent aux besoins d'une population vieillissante en proposant notamment de recréer de nouvelles formes de centralité (recréer des noyaux de services et d'équipements) dans des banlieues qui ont été conçues pour des jeunes familles avec enfants, motorisées, sur le mode de l'étalement urbain et de la spécialisation des fonctions et des occupations du sol (Desprès et Lord, 2002 ; Vachon et Després, 2002). On évoque aussi de plus en plus la nécessité de développer des formes de transport adapté (et surtout d'augmenter l'offre) pour permettre aux personnes âgées de sortir de leur isolement et pour se déplacer vers les lieux de services indispensables au maintien de leur santé tant physique que mentale.

Pour donner une idée de l'ampleur du défi à venir, mentionnons que l'Institut de la statistique du Québec prévoit, à titre d'exemple, que Montréal comptera 22 % de personnes de plus de 65 ans en 2026 dans sa population, Québec, 27 %, Trois-Rivières, 30 % (Thibault et coll., 2000). Même si les solutions sont loin d'être toutes identifiées, l'une des principales difficultés est celle des coûts des transformations de l'environnement construit et de la mise en place de services et d'équipements adaptés aux personnes âgées en perte d'autonomie. Une autre difficulté réside dans la diversité des intervenants qui agissent de surcroît à différentes échelles, soit aux niveaux du quartier, de la municipalité et de la région (Fédération nationale des agences d'urbanisme, 2005). Il importe donc de développer des formes partenariales réelles entre les différents acteurs de l'État (municipal, régional, provincial, fédéral), du marché et du tiers secteur.

L'ACCÈS AU CAPITAL TERRITORIAL ET L'ENJEU D'ÉQUITÉ

La notion de capital social est souvent mobilisée par les chercheurs des sciences sociales. Nous proposons de faire appel ici à la notion de capital territorial pour analyser les enjeux concernant l'accès aux ressources territoriales. La notion de capital territorial, plus rarement utilisée, peut être définie de la façon suivante (Séguin, 2006) en nous inspirant de la définition de capital social de Bourdieu (1980) : l'ensemble des ressources contenues dans le territoire où réside un individu, qui sont mobilisables et mobilisées par cet individu pour atteindre un objectif lui permettant d'améliorer ses conditions de vie et conséquemment son bien-être. Par ressources territoriales, dans un contexte de vieillissement, nous entendons, par exemple, les équipements publics de soins comme les centres de jour, les équipements de sport (piscines, gymnases, pistes cyclables…), de loisirs et culture (bibliothèques, maisons de la culture, centres de loisirs…), etc. S'ajoutent aussi les équipements et services privés comme les marchés d'alimentation de grande surface, les pharmacies, les cliniques médicales et dentaires, etc. Enfin, viennent les services relevant du tiers secteur comme les popotes roulantes, les organismes de visite et de soutien aux personnes âgées, les regroupements locaux d'aînés, les organismes de soutien en santé mentale, etc. Ces équipements et services ont tantôt une fonction curative, tantôt préventive des incapacités ou même, dans certains cas, supplétive.

Concernant l'évaluation de l'accès au capital territorial, autrement dit aux ressources contenues dans un territoire, une des plus grandes difficultés réside dans la définition du territoire vécu car ce dernier varie d'un individu à l'autre, non seulement en termes de limites territoriales mais aussi de superficie, cette dernière variant souvent en fonction du niveau d'incapacités de chaque personne. Des études européennes montrent que plus la personne avance en âge, plus son « espace vécu » sur une base quotidienne tend à se contracter (Clément et coll., 1996 ; Hauet et Ravaud, 1998). Dans un contexte de vieillissement marqué, il faudra donc revoir l'aménagement de l'espace, la répartition des fonctions urbaines et les systèmes de transport en fonction des besoins des personnes âgées et surtout très âgées. Globalement, on peut dire que si le territoire qui se trouve près du lieu de résidence d'une personne âgée est bien desservi en équipements et services tant publics, que privés et communautaires, elle aura de meilleures chances de conserver son autonomie résidentielle plus longuement, et cela, sans trop sacrifier à son bien-être. La difficulté est que le capital territorial tout comme le capital social, Bourdieu l'a signalé, est inégalement réparti dans l'espace. Massey (1994, p. 479-480) écrit que l'endroit où une personne vit est un déterminant important des occasions qui lui sont offertes. L'existence de sous-marchés résidentiels à l'intérieur d'une ville, d'une agglomération, voire d'une région, a un impact considérable car ceux-ci donnent accès à plus qu'un endroit où vivre, ils donnent accès aux ressources publiques et privées qui sont situées dans l'environnement du lieu de résidence d'un individu. Or, les personnes âgées n'ont pas un accès égal aux sous-marchés résidentiels dont les prix exigés pour les propriétés et les logements offerts en location diffèrent,

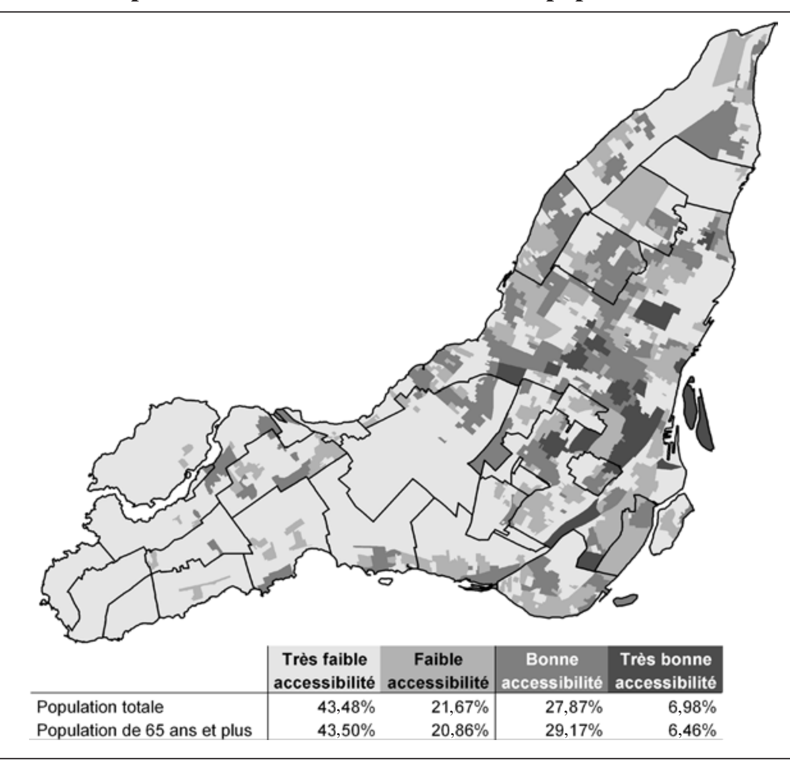
notamment en fonction de la qualité du capital territorial, car elles n'ont pas toutes la même capacité de payer. En effet, même si globalement la pauvreté a diminué chez les personnes âgées, leurs revenus demeurent sensiblement plus faibles que ceux des personnes de 25 à 64 ans (Institut de la statistique du Québec, 2006). L'existence de ces inégalités persistantes et substantielles de revenu doit être prise en compte dans la formulation des politiques liées au vieillissement (Bernard et Philips, 2000). La différence de ressources financières entre personnes âgées conduit donc à un accès inégal aux ressources urbaines en raison du jeu des sous-marchés résidentiels et cela pose la question de l'équité dans l'accès au capital territorial.

Quand il s'agit d'accessibilité géographique, la notion d'équité peut être définie de différentes façons. Nous retiendrons ici deux définitions de Talen (1998) qui nous semblent particulièrement intéressantes du point de vue de la discussion. La première conception définit l'équité en termes d'égalité : chacun reçoit le même bénéfice, dans le cas qui nous intéresse ici, l'accès aux ressources territoriales, sans égard par exemple à son âge, à son statut socioéconomique ou à sa capacité de payer. La répartition des ressources devrait être, selon cette conception, proportionnelle à la distribution de la population dans l'espace. La seconde définition de l'équité repose sur la notion de besoins : la distribution du bénéfice est ici fonction des besoins, on parle d'ailleurs d'une équité compensatoire. Selon cette conception, les quartiers où sont concentrées les personnes âgées devraient être les mieux pourvus en équipements et services collectifs et privés afin de compenser les incapacités et les problèmes de mobilité plus fréquents et plus aigus chez cette sous-population.

Dans nos travaux de recherche, nous avons tenté de mesurer l'accessibilité aux équipements et services publics et privés sur l'île de Montréal, en comparant le niveau d'accessibilité de la population âgée à celui de l'ensemble de la population (Apparicio et Séguin, 2006). Nos analyses préliminaires montrent que les niveaux d'accessibilité varient considérablement à l'intérieur du territoire de l'île. Ces analyses (voir l'annexe pour une présentation succincte de la méthodologie) permettent de dégager quatre grandes classes ou types d'accessibilité (très faible, faible, bonne et très bonne accessibilité) (figure 1). Les espaces correspondant aux deux classes où l'accessibilité est mauvaise regroupent environ 65 % de la population âgée. C'est donc dire que la majorité des personnes âgées vivent dans des espaces offrant peu de ressources territoriales à proximité de leur lieu de résidence. Si nous comparons ces résultats à ceux de l'ensemble de la population de l'île, nous arrivons à des résultats similaires, c'est donc dire que les personnes âgées, malgré leur mobilité moindre et leurs incapacités physiques plus nombreuses, ne profitent pas d'un environnement résidentiel mieux doté que l'ensemble de la population.

FIGURE 1

Typologie de paysages de services et d'équipements en fonction de l'accessibilité à partir du lieu de résidence *versus* les populations totale et âgée



	Très faible accessibilité	Faible accessibilité	Bonne accessibilité	Très bonne accessibilité
Population totale	43,48%	21,67%	27,87%	6,98%
Population de 65 ans et plus	43,50%	20,86%	29,17%	6,46%

Si, en tant que société, nous favorisons une équité compensatoire en ce qui concerne l'accès au capital territorial des personnes âgées, la question de qui paiera les transformations urbaines nécessaires à cette plus grande équité est cruciale car la réponse aura un impact direct sur l'ampleur des transformations qui pourront être réalisées et l'éventail des services et équipements qui pourront être offerts localement. La décentralisation et la dévolution sont des notions à la mode, notamment au Québec, et elles risquent d'orienter de plus en plus les gouvernements supérieurs quand il s'agira de décider « qui » (quel niveau de l'État) offrira les services et les équipements. Or, si cette décentralisation ne s'accompagne pas d'un financement adéquat et de normes minimales claires, elle pourrait contribuer à augmenter les iniquités en termes d'accès au capital territorial.

Par ailleurs, l'étude de Trydegard et Thorslund (2001) portant sur la Suède est révélatrice car elle a montré que même dans un pays où les principes

d'universalité et d'équité guident les interventions de l'État providence, il existe d'importantes variations non seulement en regard de la gamme des services offerts par les municipalités aux personnes âgées pour assurer leur autonomie résidentielle mais aussi des frais exigés pour ces services. Ces résultats sont intéressants et nous conduisent à penser qu'il est extrêmement difficile d'assurer l'équité entre citoyens d'un même État quand la prestation, la gestion des services et une partie du financement relèvent des municipalités. Les auteurs concluent leur étude en signalant, en ce qui concerne les soins aux personnes âgées, qu'il existe en Suède non pas un État providence suédois mais des municipalités providence. Nos propres résultats préliminaires pour l'île de Montréal démontrent aussi que selon les secteurs où résident les personnes âgées, l'accessibilité n'est pas la même.

Au Québec, il est plausible de penser que les municipalités qui concentreront les ménages les plus aisés, qui normalement sont celles qui ont les assiettes fiscales les mieux garnies, pourront offrir plus à leurs aînés, alors qu'à l'inverse, celles qui concentrent les ménages les plus pauvres seront celles qui auront le moins à offrir alors que leur population âgée pauvre aura peu de moyens pour faire appel au marché pour suppléer à un environnement moins favorable en services et équipements. À ces inégalités dans l'offre publique de services et d'équipements viennent s'ajouter des différences sensibles du côté des services privés que les quartiers plus nantis attirent davantage en raison du plus grand pouvoir d'achat de leurs résidents. D'ailleurs, à la suite des travaux qu'il a menés sur le Canada, Rosenberg (1999, p. 18) signale que les personnes âgées qui sont riches et en santé ont davantage tendance à se concentrer dans les collectivités offrant beaucoup de services, tandis que les moins favorisées sont concentrées dans les collectivités ayant moins de ressources. Ainsi, les personnes âgées pauvres se trouveraient encore plus appauvries du fait qu'elles résident dans un milieu moins bien pourvu en services. Aussi, le modèle d'un *municipal welfare*, c'est-à-dire un modèle dans lequel les municipalités se retrouveraient au cœur du soutien aux personnes âgées, tant pour le financement que pour la prestation des services, n'est pas sans danger. Ce modèle trouve néanmoins des appuis chez certains décideurs et chez ceux qui souhaitent une diminution des États providence centraux (fédéral et provincial). De leur côté, les opposants à la décentralisation de responsabilités sociales vers les municipalités signalent souvent que la redistribution sociale de la richesse ne peut être réalisée à l'échelle municipale en raison de la fragmentation municipale et des niveaux de ressources différenciés (en termes d'assiette fiscale) que ces dernières détiennent (Prud'homme, 1995; Séguin et Divay, 2002). D'ailleurs, Rosenberg (1999, p. 18) écrit: «Si les tendances se poursuivent, et si l'on continue de refiler les services sociaux aux collectivités locales, les défis en matière de politiques et de programmes seront énormes. Il faudra non seulement aborder la question du soutien aux personnes âgées, mais aussi le soutien aux collectivités.» Il importe donc que l'État central soutienne les municipalités pour éviter que ne se creusent les inégalités de ressources entre personnes âgées.

L’OFFRE DE SERVICE ET D’ÉQUIPEMENTS MUNICIPAUX DANS UNE SOCIÉTÉ VIEILLISSANTE : LE CYCLE DE TRANSFORMATION DES QUARTIERS, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

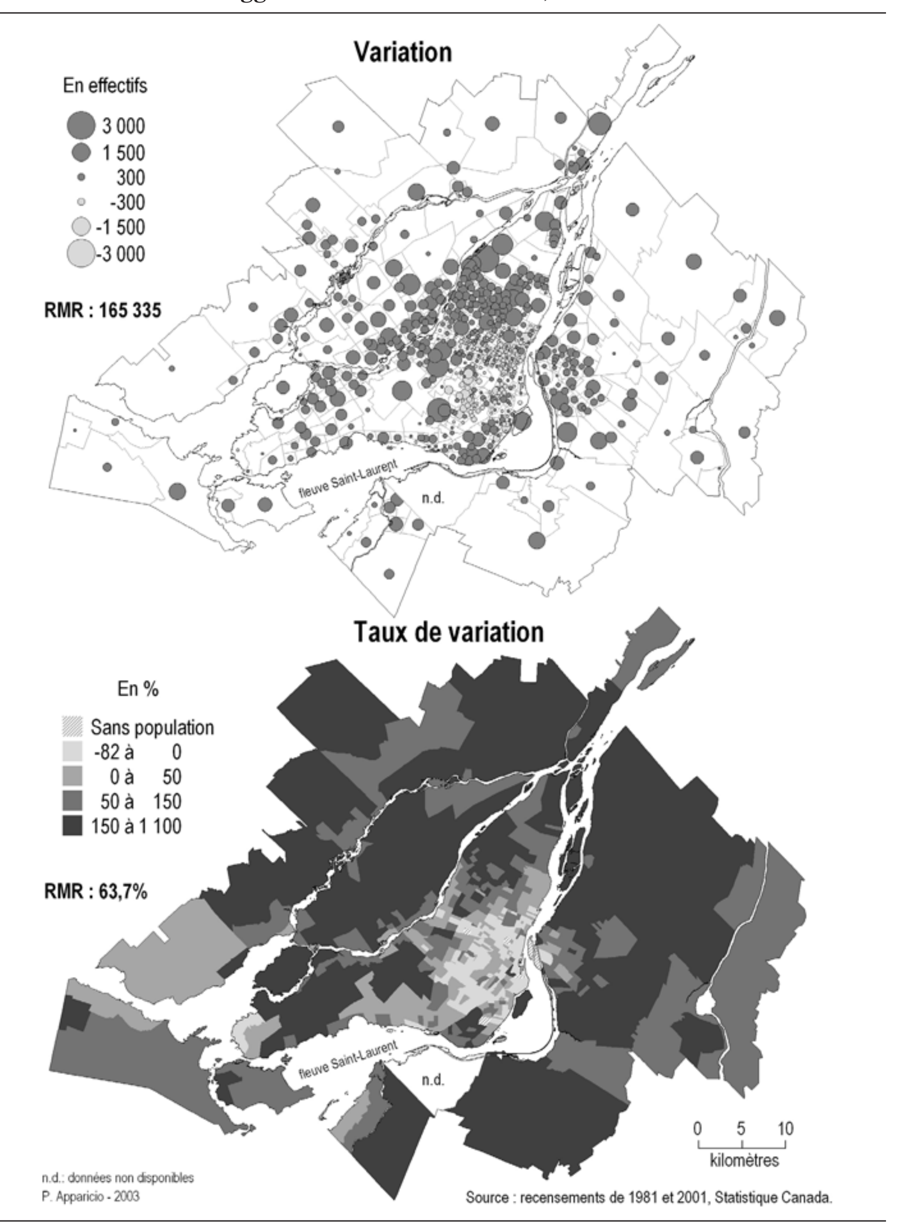
Une des difficultés fondamentales (on peut aussi parler de défis) dans l’adaptation des milieux résidentiels au vieillissement réside dans le fait qu’on observe, au fil du temps, une transformation des quartiers résidentiels qui connaissent des cycles en fonction de leur structure d’âge. Ainsi, au moment de sa construction, un quartier typique de la banlieue nord-américaine sera peuplé d’une forte majorité de jeunes familles avec enfants, puis avec le temps les familles vieilliront, les enfants devenus adultes quitteront le foyer et les maisons abriteront de plus en plus de couples sans enfants. À la fin du cycle, ce même quartier peuplé de ménages très âgés pourra connaître un rajeunissement important à la suite de l’arrivée de nouveaux ménages. Thumerelle et Ghékière (1992) parlent d’ailleurs d’une instabilité du vieillissement à l’échelle locale.

Nos propres travaux sur Montréal montrent que le vieillissement s’est diffusé dans le temps entre 1981 et 2001. Durant cette période de 20 ans, des quartiers « ont vieilli » sensiblement alors que d’autres quartiers « ont rajeuni » (figure 2). En effet, certains quartiers centraux qui affichaient en 1981 de fortes concentrations de personnes âgées sont maintenant des quartiers jeunes. Par ailleurs, les prévisions démographiques pour Montréal montrent que ce phénomène continuera (Thibault et coll., 2000) pour atteindre avec le temps des zones typiques de la banlieue de la région montréalaise qui ont été aménagées et développées pour répondre aux besoins de familles avec jeunes enfants et de surcroît fortement motorisées.

Ces cycles de transformation des quartiers ne sont pas sans poser des difficultés quand on aborde la question de la transformation de l’environnement construit pour répondre aux besoins d’une population vieillissante. Si les équipements sont trop spécialisés, après deux ou trois décennies, ils pourront se révéler décalés par rapport au nouveau profil du quartier, en raison d’une baisse sensible de la population âgée. Il importe d’ailleurs de signaler que les prévisions démographiques suggèrent, en raison de l’importance en effectifs du baby-boom, que le nombre de personnes âgées dans la génération qui suivra celle du baby-boom sera inférieur en nombre absolu à celle du baby-boom (Girard, 2003).

FIGURE 2

Variation en effectifs et taux de variation de la population âgée dans l'agglomération de Montréal, de 1981 à 2001



Dans ce contexte, comment convaincre l'ensemble de la société de l'utilité de transformer les villes même si ce n'est que de façon timide, d'y consacrer des sommes importantes, pour répondre aux besoins d'une population vieillissante ? Dans son analyse du vieillissement des pays de l'Union européenne, Walker (2002) signale qu'un des principaux défis soulevés par le vieillissement sera de maintenir la solidarité entre les générations, en raison des coûts associés au soutien des personnes âgées. Cet auteur propose d'y voir une fenêtre d'opportunité. Comment donc convaincre la société québécoise d'investir dans la transformation de l'environnement construit ? Une piste mériterait, selon nous, d'être explorée plus avant. Il s'agit de poser la question de la transformation des villes et de leurs équipements et services sous l'angle du développement durable. Cela pourrait se traduire par une augmentation des densités, par la création de nouvelles centralités et par le développement des transports collectifs, etc. Cette vision permet de concilier développement urbain durable et réponse aux besoins d'une population vieillissante. Il s'agirait aussi, dans un contexte où il faut apprendre à faire plus avec moins, de maximiser l'impact des investissements publics en revoyant nos façons de concevoir nos équipements collectifs. Ne faudrait-il pas viser un plus grand partage intergénérationnel des équipements et services ou encore de les concevoir pour un recyclage pour d'autres clientèles à coûts minimes, quand la composition du quartier changerait ? Bref, cela exige de revoir nos manières de faire dans une société habituée à fonctionner en silo, sans beaucoup de dialogue entre les différents niveaux de l'État. Cela voudrait dire que les différents acteurs qui interviennent localement, les ministères, les municipalités, les commissions scolaires, les centres de santé et de services sociaux, etc., travaillent vraiment conjointement. On voit déjà certains exemples de partenariat fécond mais ils sont insuffisants. Il faudrait aussi consulter les premiers intéressés et même l'ensemble de la population car ils pourraient préciser leurs besoins et suggérer des façons mieux adaptées d'y répondre.

CONCLUSION

Le vieillissement de la société québécoise pose déjà et posera encore plus, dans un proche avenir, des défis importants, notamment celui de préserver le plus longtemps possible l'autonomie résidentielle des personnes âgées et de retarder conséquemment leur prise en charge institutionnelle. Ce défi comporte une dimension territoriale fondamentale car les villes, surtout les banlieues pavillonnaires, n'ont pas été conçues pour les personnes très âgées. Déjà, les municipalités sont interpellées afin de revoir leur mode de gestion, de conception et d'intervention en fonction du vieillissement. Cet appel à l'État local soulève des enjeux d'équité. D'abord, certains milieux semblent déjà mieux dotés de ressources territoriales plus adaptées à leur population vieillissante, alors que d'autres le sont beaucoup moins. Par ailleurs, les municipalités n'ont pas toutes le même niveau de richesse et les transformations nécessaires sont aussi variables

selon les milieux. Aussi, il semble probable que cet appel à l'intervention de l'État local soit susceptible de creuser les inégalités entre personnes âgées, selon le territoire où elles vivront. Aussi faut-il dès maintenant s'interroger, comme société, sur les écarts acceptables en termes de ressources territoriales. Il faut aussi que les municipalités, en partenariat étroit avec les autres acteurs concernés de l'État mais aussi du marché et du tiers secteur, commencent à concevoir l'aménagement et les équipements dans un contexte de vieillissement mais aussi de cycle de transformation des quartiers. Nous proposons de penser les transformations dans les villes en poursuivant un double objectif. Il s'agit de revoir les milieux résidentiels et plus globalement urbains en privilégiant une approche de développement durable mais aussi en tentant de les concevoir de manière à ce qu'ils soient davantage propices à l'autonomie résidentielle des personnes âgées. Ainsi, l'ensemble de la population verra d'un bon œil les sommes importantes qui devront être consenties à la modification des milieux urbains et à la prestation de services. Cette vision est susceptible de favoriser la solidarité intergénérationnelle, nécessaire au maintien d'un État providence efficace et efficient.

Annexe
DES PRÉCISIONS SUCCINCTES SUR LA MÉTHODOLOGIE DE CLASSIFICATION DES PAYSAGES D'ÉQUIPEMENTS

Pour qualifier les paysages d'équipements sur l'île de Montréal, nous avons comptabilisé pour chaque îlot le nombre de services situés à moins de 750 m à partir du réseau de rues, soit environ un trajet de 10-15 minutes à pied. La liste des 25 types de services sélectionnés est reportée au tableau ci-dessous.

Tableau A1

Les services et équipements sélectionnés

Équipements culturels	Bibliothèque, cinéma, maison de la culture, théâtre
Services de santé	CLSC, clinique médicale, dentiste, hôpital, ophtalmologiste, opticien, optométriste, grande pharmacie
Équipements sportifs et récréatifs	Jardin communautaire, parc (1 ha et plus), parc (5 ha et plus), piscine intérieure
Autres équipements	Centre commercial, marché public, salon de coiffure, supermarché, station de métro
Banques	Caisse populaire Desjardins, Banque nationale de Canada, autres banques

Nous disposons alors d'un tableau comprenant en ligne, les îlots et en colonne, les 25 équipements et services sélectionnés. Chaque cellule du tableau décrit le nombre de services j compris à moins de 750 mètres de l'îlot i.

Pour synthétiser l'information contenue dans ce tableau, deux traitements de statistique exploratoire multidimensionnelle sont réalisés : une analyse factorielle des correspondances (AFC) ; puis une classification hiérarchique ascendante sur les *n* premiers facteurs de l'AFC.

Ces deux traitements nous permettent d'obtenir une typologie des îlots en fonction de l'offre de services et d'équipements présents à moins de 750 mètres par le réseau de rues.

Une fois cette typologie obtenue, il est ensuite aisé de calculer et de comparer les pourcentages de la population totale et de la population de 65 ans et plus résidant dans ces différents types de *paysages d'équipements*.

BIBLIOGRAPHIE

APPARICIO, P. et A.-M. SÉGUIN (2006). « L'accessibilité aux services et équipements collectifs et privés pour les personnes âgées résidant en HLM à Montréal : un enjeu d'équité », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 50, nº 139, p. 23-44.

BERNARD, M. et J. PHILIPS (2000). « The Challenge of Ageing in Tomorrow's Britain », *Ageing and Society*, vol. 20, p. 33-54.

BOURDIEU, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.

CLÉMENT, S., J. MANTOVANI et M. MEMBRADO (1996). « Vivre la ville à la vieillesse : se ménager et se risquer », *Les annales de la recherche urbaine*, vol. 73, p. 90-98.

CONNIDIS, I.A. (2003). « Répercussions des tendances démographiques et sociales sur le soutien volontaire aux personnes âgées », dans D. CHEAL, *Vieillissement et évolution démographique au Canada*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

CRANSWICK, K. (2003). *La prestation de soins dans une société vieillissante*, Ottawa, Statistique Canada.

DESPRÉS, C. et S. LORD (2002). « Vieillir en banlieue », dans A. FORTIN, C. DESPRÉS et G. VACHON, *La banlieue revisitée*, Québec, Éditions Nota Bene.

EBRAHIM, S. (2002). « Ageing, Health and Society », *International Journal of Epidemiology*, vol. 31, p. 715-718.

FÉDÉRATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME (FNAU) (2005). *Les démarches engagées par les agences d'urbanisme pour mieux accueillir en ville les populations vieillissantes*, Dossier FNAU nº 17, janvier.

GIRARD, C. (2003). *Le vieillissement de la population au Québec : où et quand ?*, Québec, Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, Direction de la planification, de la recherche et de l'évaluation.

HARVEY, R. (2000). « Les personnes âgées : milieu de vie et municipalités », *Municipalité*, août-septembre, p. 20-21.

HAUET, E. et J.-F. RAVAUD (1998). « Handicap et comportements face aux transports : l'exemple de l'Île-de-France », dans INRETS, *La ville des vieux. Recherche sur une cité à humaniser*, Paris, Éditions de l'Aube.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2006). *Conditions de vie et bien-être – Revenus et dépenses. Mise à jour des tableaux de la section Données régionales – Mesure du faible revenu*. Données consultées le 2 novembre 2006, <www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/ famls_mengs_niv_vie/revenus_depense/revenus/revfam_tab1.htm>.

JENSON, J. (1997). « Who Cares ? Gender and Welfare Regimes », *Social Politics*, été, p. 182-187.

MAROIS, C., J.P. THOUEZ et P. LAROCHE (1989). *Atlas du vieillissement sur l'Île de Montréal par centre local de services communautaires, 1971-1991*, Montréal, Notes et documents du département de géographie de l'Université de Montréal.

MASSEY, D.S. (1994). « America's Apartheid and the Urban Underclass », *Social Service Review*, décembre, p. 471-487.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DU SPORT ET DU LOISIR (2004). *Les effets du vieillissement de la population québécoise sur la gestion des affaires municipales et des services municipaux*, Québec, le Ministère, <www.mamr.gouv.qc.ca/publications/obse_ muni/synthese.pdf >. Synthèse.

PRUD'HOMME, R. (1995). « The Dangers of Decentralization », *The World Bank Research Observer*, vol. 10, nº 2, p. 201-220.

ROSENBERG, M.W. (1999). « Vieillir au Canada : les collectivités riches et les collectivités pauvres en services », *Horizons*, vol. 2, p. 18.

SÉGUIN, A.-M. (2006). « Conclusion : la segregacion socio-espacial o un accesso disegual al capital territorial », dans A.-M. SÉGUIN (dir.), *La segregación socio-espacial urbana : una mirada sobre Puebla, Puerto España, San José y San Salvador*, San José, édition conjointe FLACSO (Faculdad latinoamerica de ciencas sociales, sede Costa Rica), GIM (Groupe interuniversitaire de Montréal) et BUAP (Benemerita Universidad autonoma de Puebla), p. 197-201. Disponible aussi en version électronique : <www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos /FLACSO/apartiragosto2006/segregacion.pdf>.

SÉGUIN, A.-M. et P. APPARICIO (2004). « Évolution de la distribution spatiale de la population âgée dans la région métropolitaine montréalaise entre 1981 et 2001 : constat et enjeux pour les municipalités », *Revue canadienne de science régionale/Canadian Journal of Regional Science*, vol. 27, nº 1, p. 79-98.

SÉGUIN, A.-M. et G. DIVAY (2002). *Pauvreté urbaine : la promotion de quartiers socialement viables*, Rapport de recherche réalisé pour le Réseau canadien d'analyse des politiques publiques/Canadian Policy Research Network, Discussion paper F/27, Family Network.

SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (1999). *L'adaptation de l'habitat au vieillissement de la population*, Québec, Société d'habitation du Québec.

TALEN, E. (1998). « Visualizing fairness : equity maps for planners », *Journal of American Planning Association*, vol. 64, nº 1, p. 22-38.

THIBAULT, N., E. LÉTOURNEAU et H. GAUTHIER (2000). « Nouvelles perspectives démographiques régionales 1996-2041 : concentration dans les régions métropolitaines et vieillissement accentué », *Bulletin Données sociodémographiques en bref*, vol. 4, p. 1-6.

THUMERELLE, P.J. et J.F. GHÉKIÈRE (1992). « Le vieillissement démographique : un phénomène instable à l'échelon local ». *Espace, Populations, Sociétés*, p. 105-115.

TRYDEGARD, G.-B. et M. THORSLUND (2001). « Inequality in the Welfare State ? Local Variation in Care of Elderly – The Case of Sweden », *International Journal of Social Welfare*, vol. 10, p. 174-184.

ULYSSE, P.J. (1997). *Le vieillissement des populations : les trente dernières années en perspective. Revue de la littérature*, Ottawa, Santé Canada.

VACHON, G. et C. DESPRÉS (2002). « Réaménager le territoire des banlieues : propositions urbaines et architecturales », dans A. FORTIN, C. DESPRÉS et G. VACHON, *La banlieue revisitée*, Québec, Éditions Nota Bene, p. 259-285.

WALKER, A. (2002). « Ageing in Europe : policies in harmony or discord ? », *International Journal of Epidemilogy*, vol. 31, p. 758-761.

Deuxième partie

LA DIVERSITÉ DES RÉALITÉS DES MILIEUX DE TRAVAIL ET LES PERSPECTIVES DE SOLUTIONS

Le syndrome du compte à rebours

Sylvain Schetagne

Il est question depuis plusieurs années du vieillissement de la population canadienne et de ses impacts sur différents aspects de la société. Que ce soit son impact sur le financement des programmes sociaux, sur le système de santé ou encore sur les fonds de pension publics, nul doute que le phénomène a soulevé et continue de soulever des débats. Or, les travailleurs et travailleuses vieillissent également. Et les effets de ce vieillissement sont nombreux, allant de la perte d'une main-d'œuvre expérimentée pour les employeurs et à la perte de membres actifs et bien formés pour les organisations syndicales à la diminution de la population active et de la capacité de production pour l'ensemble de l'économie.

Si le phénomène du vieillissement de la population et de la main-d'œuvre n'est pas nouveau, il retient aujourd'hui un peu plus l'attention notamment à cause d'un de ses principaux effets : la retraite. En effet, le marché du travail s'apprête à vivre un période de transition avec le départ massif à la retraite d'une génération imposante, le baby-boom. Cette période de transformation soulève différentes questions, notamment en ce qui a trait à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans un contexte de croissance économique et de l'emploi.

Les perspectives, ainsi que les pistes de solution face à cette problématique, divergent. Dans ce document, nous tentons de présenter la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre en utilisant comme point de référence la situation actuelle au sein de la fonction publique fédérale afin d'illustrer les enjeux et les solutions possibles pour l'ensemble des acteurs du marché du travail.

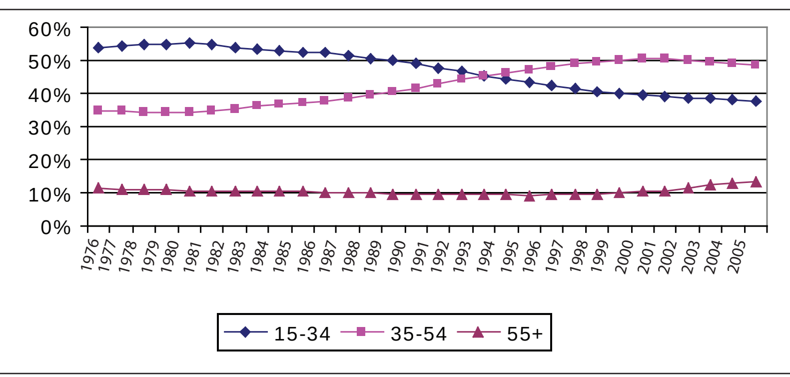
LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET DE LA MAIN-D’ŒUVRE

La population canadienne vieillit. En 2005, l’âge médian des Canadiens et Canadiennes, soit l’âge qui divise la population en deux groupes de même taille, était de 39 ans. Or, la population canadienne n’est pas aussi vieille que dans d’autres pays industrialisés, l’âge médian étant parmi les plus bas des pays du G8. Toutefois, la population canadienne vieillit très rapidement. En fait, selon certains scénarios, l’âge médian de la population devrait atteindre entre 43 et 46 ans d’ici 25 ans, et entre 45 et 50 ans d’ici 50 ans. Au Canada, le vieillissement est si rapide que le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans devrait dépasser le nombre d’enfants dans une dizaine d’années. Selon certaines projections, le vieillissement de la population, déjà amorcé, s’accélérera en 2011 lorsque la première cohorte du baby-boom atteindra 65 ans et ce vieillissement se poursuivra durant au moins 25 ans encore. En 2031, près de 25 % de la population aura plus de 65 ans, comparativement à 13 % aujourd’hui.

Le vieillissement de la main-d’œuvre

Du côté de la main-d’œuvre, nous constatons le même phénomène du vieillissement. Au cours des 30 dernières années, le marché du travail au Canada a connu de profondes transformations, notamment avec l’arrivée de la génération du baby-boom. Aujourd’hui, elle représente une part importante de la main-d’œuvre. En 1981, lorsque la génération d’après-guerre avait entre 15 et 34 ans, plus d’un travailleur sur deux était âgé de 15 à 34 ans. Puis, entre 1981 et 2000, avec le vieillissement de la génération du baby-boom, la proportion de travailleurs et travailleuses âgés de 35 à 54 ans s’est mis à croître, passant de 35 % à 50 %. Enfin, depuis l’an 2000, la proportion de travailleurs et travailleuses de 55 ans et plus a commencé à croître, pour atteindre 13 % en 2005. Selon certaines projections, plus de 20 % de la main-d’œuvre sera âgée de 55 ans et plus d’ici une quinzaine d’années, ce qui représente un changement marqué par rapport à la situation au cours des 30 dernières années.


FIGURE 1
Population active selon l’âge, 1976-2005



Le vieillissement dans l'administration publique fédérale

Le vieillissement de la main-d'œuvre touche différents secteurs de l'économie, notamment la fonction publique, dont la main-d'œuvre qui travaille pour le gouvernement fédéral. En fait, cette main-d'œuvre vieillit plus rapidement que dans le reste de l'économie. Plus du tiers (33 %) des fonctionnaires fédéraux étaient âgés de 50 ans ou plus à la fin de 2005. À titre de comparaison, on en comptait moins de un sur cinq (20 %) il y a à peine dix ans.

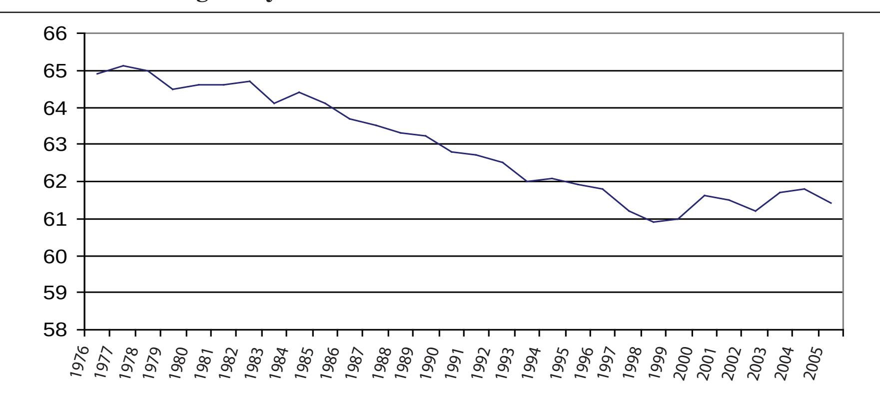
LES IMPACTS DU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le vieillissement de la main-d'œuvre ne causerait pas de souci s'il n'y avait pas d'impacts sur les milieux de travail. Or, les priorités des travailleurs et travailleuses changent avec l'âge, selon l'évolution de leur carrière, ou encore en raison de changements qui surviennent dans leur vie ; tous aspirent cependant à prendre une retraite bien méritée.

L'impact du vieillissement sur le marché du travail : la retraite

L'un des effets les plus visibles du vieillissement de la main-d'œuvre est le départ à la retraite. La plupart des travailleurs et travailleuses ont non seulement l'intention de prendre leur retraite, mais ils ont même tendance à partir plus tôt que par le passé. La figure 2 présente l'âge moyen de la retraite des Canadiens et Canadiennes au cours des 30 dernières années.

FIGURE 2
Âge moyen de la retraite au Canada, 1976-2005

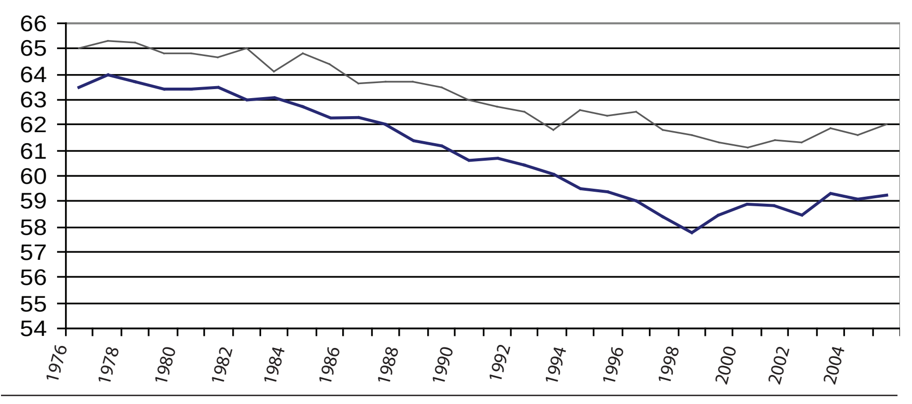


L'âge de la retraite est à la baisse depuis 1976. Il est passé de 65 ans pour descendre sous la barre des 61 ans au milieu des années 1990, alors qu'on proposait la retraite anticipée à de nombreux travailleurs et travailleuses, notamment au sein des administrations publiques. Depuis 1998, l'âge moyen de la retraite remonte. Il est maintenant de 61,4 ans. Aucune étude ne démontre encore clairement le pourquoi de cette remontée. Est-ce attribuable à la mauvaise performance des marchés financiers au début de la décennie, à la dégradation des fonds de pension, à la bonne performance du marché du travail, ou s'agit-il d'une nouvelle tendance qui reflète l'attachement au travail de la génération du baby-boom ? Personne ne le sait pour l'instant. Il n'en demeure pas moins que les Canadiennes et Canadiens partent à la retraite plus tôt que par le passé.

La retraite dans le secteur public et dans l'administration publique fédérale

La retraite anticipée est particulièrement prédominante dans le secteur public. En 2005, l'âge moyen de la retraite dans le secteur public au Canada était de 59,2 ans, soit 2 ans plus tôt que la moyenne canadienne (voir la figure 3).

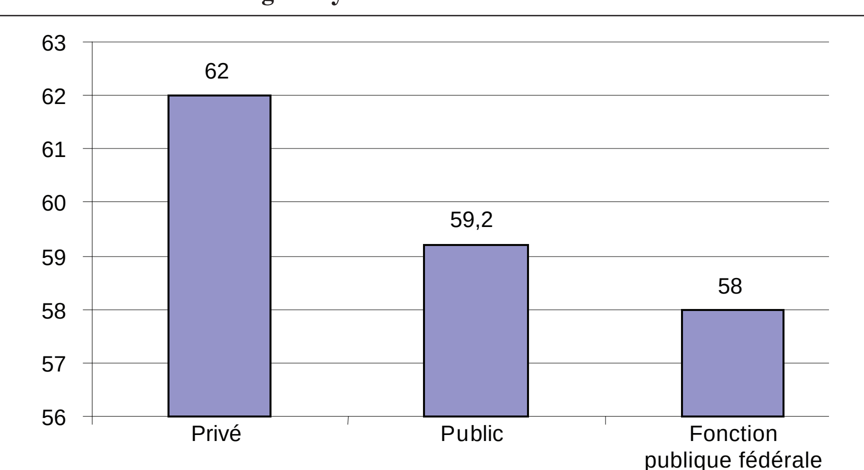
FIGURE 3
Âge moyen de la retraite par secteur, 1976-2005



Légende : secteur public
secteur privé

L'âge moyen de la retraite au sein de l'administration publique fédérale est inférieur à celui de l'ensemble du secteur public. Au cours de la dernière décennie, l'âge moyen de la retraite à la fonction publique fédérale s'est stabilisé autour de 58 ans (voir la figure 4).

FIGURE 4
Âge moyen de la retraite en 2005



En fait, la vague de départs à la retraite des baby-boomers se fait déjà sentir à la fonction publique fédérale; on prévoit qu'elle culminera en 2013. Par exemple, on prévoyait autour de 3500 départs à la retraite de titulaires de postes permanents en 2005, soit une augmentation de 85 % par rapport à l'année 2000. En 2013, au sommet des départs à la retraite, plus de 5600 employées et employés devraient partir. Ce sommet sera atteint dès 2009 dans le cas des gestionnaires et sera atteint entre 2012 et 2014 dans le cas des autres groupes professionnels.

LE SYNDROME DU COMPTE À REBOURS DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Du fait que plus du tiers des fonctionnaires fédéraux ont 50 ans et plus et que, dans l'ensemble, ils prennent leur retraite assez tôt, soit vers l'âge de 58 ans, il ne serait pas exagéré d'affirmer que le gouvernement fédéral s'apprête à vivre une période de transition majeure qui touchera l'ensemble de ses activités. Les effets de ces départs sont nombreux: perte de la mémoire institutionnelle pour l'employeur, hausse de la charge de travail de ceux et celles qui restent en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs et perte de membres formés et très actifs au sein des organisations syndicales. La situation actuelle du gouvernement fédéral face au vieillissement de sa main-d'œuvre le place donc au premier plan, car ses actions pourront servir d'exemples à d'autres employeurs dans leur façon de gérer une main-d'œuvre vieillissante.

LES ATTITUDES FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D’ŒUVRE ET À LA RETRAITE

Le vieillissement de la main-d’œuvre amène les différents intervenants du marché du travail, soit les employeurs, les législateurs et les regroupements de travailleurs et travailleuses, à afficher différentes attitudes et à proposer différentes pistes de solutions face à cette période de transition. Bref, il est possible de classer les pistes de solutions au vieillissement de la main-d’œuvre en au moins trois grands groupes.

Dans le premier groupe, on retrouve ceux qui croient que rien ne doit être fait, que le marché du travail s’adaptera de lui-même. Par exemple, si le départ à la retraite de milliers de travailleurs et travailleuses crée une pénurie de main-d’œuvre dans certains métiers ou secteurs d’activité, le marché du travail se stabilisera de lui-même. Les salaires augmenteront, ce qui aura pour effet de retenir certains travailleurs et travailleuses qualifiés vieillissants et d’en attirer de nouveaux.

Un deuxième groupe est composé de gens et groupes de pression qui croient qu’il faut retenir le plus longtemps possible les travailleurs et travailleuses actuels en rendant l’accès à la retraite plus difficile. Par exemple, ils ou elles veulent abolir l’âge obligatoire de la retraite et réduire, voire éliminer, l’accès à la retraite avant l’âge de 65 ans. Certains veulent même faire augmenter l’âge de la retraite.

Dans le troisième groupe, il y a ceux qui croient que la situation actuelle est propice à l’intervention des gouvernements et des autres acteurs du marché du travail afin de maintenir plus longtemps les travailleuses et travailleurs en améliorant l’environnement de travail, en le rendant plus flexible et plus intéressant pour tous, les travailleurs et travailleuses âgés y compris.

Nous laissons au lecteur ou à la lectrice le soin de choisir son groupe. Il se dégage des trois groupes un trait commun : on veut, d’une façon ou d’une autre, retenir les travailleurs et travailleuses âgés sur le marché du travail. Mais est-il réaliste de penser ainsi ? Et si oui, sous quelles conditions et à quel prix ?

UNE SOLUTION AU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D’ŒUVRE : LE MAINTIEN À L’EMPLOI

La retraite est une aspiration quasi universelle chez les travailleurs et travailleuses de la plupart des pays industrialisés, y compris au Canada. À peu près tous les travailleurs et travailleuses ont hâte d’atteindre cette période de liberté et de confort matériel qui permet de vivre ses derniers jours sans devoir occuper un emploi rémunéré. Lorsque vient le temps de décider de partir à la retraite, plusieurs forces agissent sur cette décision. L’une des principales forces est, outre le désir de partir, la capacité financière d’arrêter de travailler grâce à la présence

de fonds de retraite, à la fois public et privé, et à la présence d'incitatifs à la prise de la retraite. En milieu de travail syndiqué, le taux de participation aux régimes de retraite est élevé (80 %). Toutefois, en milieu de travail non syndiqué, le taux de participation est bien plus bas, se situant seulement autour de 37 %.

La qualité de l'environnement de travail peut également influencer la décision de partir à la retraite. Bien que peu d'études aient démontré ce lien, il ne faudrait pas se surprendre de l'existence d'une relation entre le départ précoce à la retraite, le fait que les travailleurs et travailleuses disposent de fonds de retraite et un milieu de travail malsain.

La décision de partir à la retraite peut aussi être provoquée par la présence d'un âge obligatoire de la retraite, de compressions de personnel, de changements technologiques et de chômage de longue durée. Si un travailleur ou une travailleuse ne trouve plus d'emploi, soit parce qu'il y a beaucoup de chômage dans sa région ou encore parce que ses compétences ne répondent plus aux besoins des employeurs, alors il est possible que cette personne se tourne vers la retraite pour survivre financièrement.

Enfin, les situations personnelles et familiales peuvent également influencer la décision de partir à la retraite. Par exemple, la santé du travailleur ou de la travailleuse ou encore l'obligation de prodiguer des soins à un membre de la famille sont deux raisons invoquées pour expliquer le départ à la retraite.

D'ailleurs, selon les données de l'Enquête sociale générale (ESG) effectuée en 2002 par Statistique Canada sur les raisons de la retraite, plus de 25 % des retraités affirment avoir pris leur retraite pour des raisons de santé. Toutefois, deux retraités sur trois disent avoir pris leur retraite parce qu'ils ou elles en avaient les moyens financiers, 43 % se disant admissibles à des prestations de retraite.

Ces données nous permettent de conclure qu'une partie importante de la main-d'œuvre décide de prendre sa retraite pour des raisons de santé. Ces travailleurs et travailleuses ne seraient donc pas enclins à demeurer sur le marché du travail, sauf si l'on adapte leur milieu de travail à leurs besoins.

Le sondage auprès des retraités de l'ESG de 2002 a aussi révélé qu'une proportion importante de retraités aurait continué à travailler plus longtemps dans les conditions énumérées ci-dessous :

- 28 %, si ils ou elles avaient pu travailler moins de jours sans effet sur les prestations de retraite ;
- 26 %, si ils ou elles avaient pu travailler des journées réduites sans effet sur les prestations de retraite ;
- 18 %, si ils ou elles avaient eu plus de congés annuels sans effet sur les prestations de retraite ;
- 30 %, si ils ou elles avaient pu travailler à temps partiel ;
- 26 %, si ils ou elles avaient été en meilleure santé ;

- 21 %, si ils ou elles avaient bénéficié d’une augmentation de salaire ;
- 12 %, s’il n’y avait pas eu de politique de retraite obligatoire ;
- 6 %, si ils ou elles avaient pu trouver des solutions adéquates en ce qui concerne la prestation de soins.

Donc, une majorité de retraités auraient continué à travailler si ils ou elles avaient eu accès à un environnement de travail plus souple, à une semaine réduite de travail, à plus de congés annuels, ou encore, à de meilleurs salaires.

VERS DES PISTES DE SOLUTIONS

Les résultats des études indiquent que les travailleurs et travailleuses penchent nettement pour la retraite anticipée, à condition qu’ils et elles en aient les moyens financiers. Un des rôles du mouvement syndical a donc été et demeure toujours de faciliter l’accès à une retraite décente pour tous les travailleurs et travailleuses et non de l’entraver. Il est donc normal de constater que le mouvement syndical continue de s’opposer à toute augmentation de l’âge de l’admissibilité aux prestations de pension des régimes publics, de même qu’à toute mesure qui limiterait l’accès aux régimes de retraite en milieu de travail.

Cependant, la retraite ne devrait pas nécessairement correspondre à la fin du travail rémunéré, mais plus à une situation grâce à laquelle les travailleurs et travailleuses plus âgés sont libres d’occuper ou non un emploi rémunéré, ou encore, de suppléer à leur revenu de retraite par un emploi rémunéré. Dans ces circonstances, il est difficile ce concevoir dans le contexte actuel pourquoi plusieurs règles des régimes de retraite empêchent les travailleurs et travailleuses qui le désirent de retirer des revenus de retraite et d’emploi pour un même employeur.

En plus des règles régissant les fonds de pension, d’autres règles et mesures peuvent être améliorées afin de promouvoir le maintien en emploi lorsqu’un travailleur et une travailleuse est en santé et qu’il ou elle désire demeurer actif sur le marché du travail.

Les clauses et pratiques (anti)discriminatoires

Les premières dispositions législatives nécessaires au maintien en emploi des travailleurs et travailleuses âgés doivent miser la mise en place de clauses et de pratiques antidiscriminatoires en guise de protection. La grande majorité des conventions collectives disposent de clauses antidiscriminatoires qui protègent les travailleurs et travailleuses contre la discrimination basée sur l’âge. Il est néanmoins encore possible de trouver des clauses de conventions collectives et des pratiques qui ne font pas référence à l’âge mais qui peuvent constituer un obstacle pour les travailleurs et travailleuses âgés. Pour protéger ces personnes

de la discrimination, il faut non seulement disposer de clauses qui n'entraînent pas, directement ou indirectement, de la discrimination selon l'âge, mais aussi de moyens de formation, d'outils de surveillance et de mesures pour identifier et corriger les fondements de la discrimination basée sur l'âge.

L'aménagement du temps de travail

Tout comme le démontrait l'étude auprès de retraités en 2002, le manque de souplesse des modalités de travail, notamment en ce qui a trait au temps de travail, représente un obstacle pour les travailleurs et travailleuses âgés qui veulent demeurer sur le marché du travail. De nombreux travailleurs et travailleuses âgés ont besoin d'horaires moins exigeants sur le plan physique et des périodes plus longues pour se reposer et récupérer, ce qui explique en partie pourquoi une forte proportion des travailleurs et travailleuses âgés préférerait travailler à temps partiel ou exercer un emploi atypique dans le même secteur, plutôt que de prendre leur retraite.

Les syndicats négocient depuis plus d'un siècle les horaires de travail et ont formulé des dispositions sur les quarts de travail, les heures supplémentaires et la réduction du temps de travail. Un deuxième champ d'intervention consisterait donc à pousser plus loin l'aménagement du temps de travail afin d'offrir à tous les travailleurs et travailleuses, y compris les travailleurs et travailleuses âgés, plus de souplesse dans leur temps de travail.

Par exemple, l'introduction de règles de restrictions concernant le recours au travail par quarts, des clauses sur le choix des quarts de travail et des horaires spéciaux, la possibilité réelle d'échanger les quarts de travail et l'allongement de périodes de repos entre les quarts de travail peuvent aider à maintenir au travail les travailleurs et travailleuses âgés assujettis à des horaires de travail établis sur 24 heures ou sur 7 jours par semaine. L'établissement et l'accès réel à des horaires variables, à la semaine de travail comprimée, à l'accumulation de temps libre qui peut être reporté vers la fin de la carrière, à la réduction volontaire du temps de travail avec compensation financière provenant du régime de retraite, à la réduction de la charge de travail et au partage d'emploi peuvent tous contribuer à repousser la décision des travailleurs et travailleuses de prendre leur retraite. Enfin, la gestion des heures supplémentaires, notamment par l'introduction du droit de refuser d'en faire, du droit d'être compensé en temps plus tard durant sa carrière ou encore en négociant des restrictions limitant son recours peuvent parfois contribuer à la création d'emploi et au maintien en emploi de travailleurs et travailleuses âgés.

Les congés annuels, de maladie et les congés spéciaux

En plus d’une plus grande souplesse des heures de travail proprement dites, les travailleuses et travailleurs âgés semblent rechercher ce même type de souplesse tout au long de l’année. L’obtention de plus de congés et leur répartition font partie des solutions prisées par les travailleurs et travailleuses âgés qui aimeraient demeurer au travail. Plus précisément, ceux-ci ne semblent pas seulement vouloir plus de congés, mais ils et elles semblent aussi prôner plus de souplesse dans l’utilisation de ces congés.

Par exemple, pour le cas des travailleuses et travailleurs âgés qui prennent soin de leurs parents âgés ou de leur conjoint vieillissant, on pourrait proposer que la personne puisse accumuler et utiliser des congés de maladie pour prendre soin d’un membre de sa famille. On pourrait proposer le paiement d’une indemnité par les employeurs pour couvrir la totalité du salaire d’une personne en congé de compassion sous le régime d’assurance-emploi pour prendre soin d’un membre de la famille proche en phase terminale. Enfin, dans le cas du congé de deuil, en plus d’améliorer l’application de ce congé, notamment en ce qui concerne le nombre de jours et des jours payés, on pourrait proposer de prolonger cette période de congé en permettant l’utilisation d’autres congés accumulés, comme le congé de maladie, pour passer au travers cette épreuve.

Il ne s’agit ici que de quelques suggestions. Il n’en demeure pas moins que l’idée ici ne consiste pas seulement à augmenter le nombre de congés pour les travailleurs et travailleuses vieillissants, mais également de permettre d’accumuler des congés avec le temps et d’améliorer la souplesse dans l’utilisation des congés déjà accumulés.

La formation, le recyclage et les études

La formation, le recyclage et les études sont essentiels au bien-être économique des travailleurs et travailleuses âgés parce qu’ils donnent accès à plus de choix, à de meilleures possibilités d’emplois, que ce soit pendant leur carrière ou pendant la transition vers la retraite. Le problème cependant – souvent soulevé – concerne la répartition de la formation parmi les salariés. On reproche souvent aux employeurs de ne former que les plus jeunes et les plus éduqués.

Pour corriger cela, on pourrait penser à la création d’un comité paritaire de gestion de la formation dans les milieux de travail qui assurerait une meilleure répartition de la formation des travailleurs et travailleuses, incluant les travailleurs et travailleuses vieillissants. Cela permettrait de mettre en place un mode de communication favorisant la formation de tous les travailleurs et travailleuses, et l’adoption de mesures, comme le recyclage, les programmes d’apprentissage et de mentorat qui faciliteraient le transfert des connaissances entre les travailleurs et travailleuses, notamment entre les plus vieux et les plus jeunes.

De plus, on pourrait envisager d'offrir des primes de formation aux travailleurs et travailleuses expérimentés qui forment leurs collègues. Cela inciterait la participation des travailleurs et travailleuses à l'enrichissement et au transfert des connaissances entre les travailleurs et travailleuses tout en offrant une rémunération supplémentaire aux plus âgés.

Finalement, de meilleures conditions facilitant le financement de congés de formation et d'études directement et indirectement reliés à l'emploi aideraient à maintenir les travailleurs et travailleuses vieillissants à la fine pointe de la technologie, ce qui contribuerait à maintenir leur valeur sur le marché du travail à court et à long terme, les incitant ainsi peut-être à demeurer plus longtemps sur le marché du travail. L'accès aux prestations d'assurance-emploi pendant un congé de formation devrait être considéré.

La sécurité économique et les années de service

Toutes dispositions qui protègent et offrent une certaine sécurité économique et des avantages aux salariés possédant plus d'années de service que d'autres contribuent directement au maintien des travailleurs et travailleuses âgés en emploi. Que ce soit la mise en place de dispositions offrant une sécurité d'emploi et de revenu aux salariés par l'attribution de droits et privilèges lors de l'abolition de postes, la mutation à un poste plus simple ou moins exigeant, le transfert et des protections contre le transfert après un certain temps, le déménagement et des limites au droit d'imposer un déménagement, les garanties lors d'un retour au travail après un long congé, ou encore l'attribution de promotions tenant compte du nombre d'années de service vont tous dans le sens d'une sécurité économique qui incitent les travailleurs et travailleuses à demeurer en emploi pour un employeur. Et, bien entendu, la présence d'un fonds de pension, de primes d'années de service et la présence d'indemnités de départ et de cessation d'emploi contribuent aussi au maintien en emploi des travailleurs et travailleuses vieillissants.

La transition vers la retraite

La période de transition entre le travail et la retraite représente une étape importante de la vie d'une personne. Cette période est également cruciale pour les employeurs puisque c'est au cours de celle-ci que certains travailleurs et certaines travailleuses se portent volontaires pour transmettre leur savoir aux nouvelles générations.

Tous reconnaissent la nécessité de se préparer à la retraite, mais bien peu est fait. Les travailleurs et travailleuses âgés ont besoin de plus de temps libre pour prendre les arrangements nécessaires afin de s'adapter progressivement à une nouvelle étape de leur vie. Pour certains, des services d'orientation et

de counseling ainsi que des ateliers ou séminaires de préparation à la retraite peuvent être utiles. De plus, plusieurs conventions collectives renferment des mesures spécialement conçues pour faciliter la transition à la retraite, comme des congés de préretraite, des programmes de préparation à la retraite et des programmes de retraite échelonnée comprennent notamment des possibilités d'emploi après la retraite.

Le congé syndical et l'intégration des nouveaux membres

Enfin, une fois les risques de discrimination basée sur l'âge diminués, une plus grande souplesse des heures de travail et des congés atteinte, l'accès à la formation tout au long de la carrière et la mise en place de mesures de soutien lors de la transition vers la retraite, il devient important pour les travailleurs et travailleuses âgés de penser à la relève, non seulement pour le bien de la cause, mais également pour leur propre bénéfice.

Certaines conventions collectives s'assurent du maintien des droits et privilèges pour tous les travailleurs et travailleuses, dont les travailleurs et travailleuses âgés, par la mise en place du congé pour affaires syndicales. Essentiellement, ce congé permet à un membre plus expérimenté d'une unité syndicale locale de disposer de temps pour initier les nouveaux membres à la chose syndicale, pour transmettre leur savoir sur le milieu de travail, pour intégrer les nouveaux membres dans la structure syndicale et pour les informer de leurs droits et obligations. Cette mesure vise l'atteinte de plusieurs objectifs, notamment une meilleure application de la convention collective, une meilleure protection des droits et privilèges des travailleurs et travailleuses et la planification de la relève au sein du mouvement syndical, en plus de fournir à l'employeur une partie syndicale disposant des savoirs des développements historiques souvent nécessaires aux relations de travail.

MISE EN GARDE

En cherchant à protéger et à retenir les travailleurs et travailleuses âgés, il faut conserver comme objectif de ne pas discriminer contre un groupe de travailleurs et travailleuses aux dépens d'un autre, que ce soit les plus jeunes ou encore les membres des groupes d'équité. Parfois, une partie à la négociation va offrir ou demander des augmentations de salaire alléchantes aux plus expérimentés afin de satisfaire un groupe de travailleurs et travailleuses âgés, en échange d'un compromis qui divisent les membres entre eux. Par exemple, une proposition qui prévoit l'ajout d'un échelon supplémentaire pour les travailleurs et travailleuses âgés en échange de l'ajout d'un échelon au début de l'échelle ou encore d'une échelle salariale parallèle pour les étudiantes et étudiants. L'effet d'une telle proposition peut être indirectement discriminatoire pour les plus jeunes.

L'emploi et les plus jeunes…

En terminant, le plus grand défi dans le dossier du vieillissement de la main-d'œuvre est de trouver le juste dosage entre les mesures actives de rétention des travailleurs et travailleuses âgés et la création d'emplois stables et bien rémunérés pour les plus jeunes. En un sens, il faut arriver à renverser la tendance des dernières années qui consiste à offrir des emplois souples mais temporaires aux plus jeunes et des emplois à temps plein et permanents aux plus expérimentés. Il faut trouver des moyens d'offrir plus de souplesse aux plus âgés tout en stabilisant les emplois des plus jeunes.

CONCLUSION

Dans ce texte, nous avons cherché à comprendre l'état du vieillissement de la main-d'œuvre, ses effets et les moyens dont les travailleurs et travailleuses disposent pour faire face à ce vieillissement. Plusieurs intervenants du marché du travail prônent la rétention des travailleurs et travailleuses âgés. Il est clair que, pour atteindre cet objectif, le milieu de travail doit s'assouplir et doit devenir plus intéressant pour les travailleurs et travailleuses âgés. Il est possible, par le biais de la négociation collective, de contribuer à rendre le milieu de travail plus attrayant pour les travailleurs et travailleuses âgés grâce à une souplesse accrue des horaires de travail et de l'utilisation des congés accumulés. Nous pouvons également intervenir dans la répartition de la formation et la reconnaissance des formateurs en plus de créer un environnement propice à la transition vers la retraite et au transfert des connaissances entre les générations. En terminant, il est important de souligner que ces améliorations ne bénéficieront pas seulement aux travailleurs et travailleuses âgés, mais bien à tous les travailleurs et travailleuses. Par conséquent, tous devraient se sentir concernés.

BIBLIOGRAPHIE

ALLEN, S.G., R.L. CLARK et L.S. GHENT (octobre 2004). « Phasing into retirement », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, nº 1 (octobre), p. 112-127.

BALDWIN, B. (2005). *Retirement and Pensions in Canada : A Workers' Perspective*, Research Paper No. 39, Ottawa, Canadian Labour Congress.

BERGERON, L.-P., K. DUNN, M. LAPOINTE, W. ROTH et N. TREMBLAY-COTÉ (octobre 2004). *Looking-ahead : A 10 Year Outlook for the Canadian Labour Market 2004-2013 : Final Report*, Ottawa, Human Resources and Skills Development Canada.

BOOTHBY, D., J. DUBOIS, M. FOUGÈRE et B. RAINVILLE (2003). *Labour Market Implications of an Aging Population*, Ottawa, Industry Canada.

CANADIAN LABOUR CONGRESS (2005). *Labour Standards for the 21st Century: Canadian Labour Congress issues paper on part III of the Canada Labour Code*, Ottawa, Canadian Labour Congress.

CHEAL, D. (dir.) (2003). « Aging and Demographic Change in Canadian Context », *Policy Research Initiative*, vol. 6, nº 2, p. 21-23.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2002). *La voie future: défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada.

CONFERENCE BOARD OF CANADA (mars 2006). *Canada's demographic revolution adjusting to an aging population*, *Executive Action*, Ottawa, Conference Board of Canada.

CRESPO, S. (2004). « Les nouveaux parcours de fin de carrière », *Retraite et société*, vol. 42, p. 66-85.

CROMPTON, S. (hiver 2002). « I Still Feel Overqualified for My Job », *Canadian Social Trends*, vol. 67, p. 23-26.

DENTON, F.T. et B.G. SPENCER (novembre 1997). *Demographic Trends, Labour Force Participation, and Long-term Growth*, Research paper, No. 23, Hamilton, IESOP.

DUCHESNE, D. (été 2002). « Seniors at Work », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 14, nº 2, p. 33-44.

FORUM OF LABOUR MARKET MINISTERS (automne 2002). « Older Workers in the Labour Market: Employment Challenges, Programs and Policy Implications », *Workplace Gazette*, vol. 5, nº 3, p. 56-57.

GEOFF, R. (2003). « Fragments of lives: enabling new policy directions through integrated life-course data », *Policy Research Initiative*, vol. 6, nº 2, p. 7-11.

GERVAIS, M. et M. FOURZLY (automne 2002). « Transition to Retirement », *Workplace Gazette*, vol. 5, nº 3, p. 59-68.

GOMEZ, R. et M. GUNDERSON (juin 2005). *The Effect of Workforce Aging on Labour Market Institutions and Workplace Human Resource Practices in Canada*, Toronto, HRSDC-IC-SSHRC.

GUILLEMARD, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

HABTU, R. (2002a). « Men 55 and Older: Work or Retire ? », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 15, nº 1, p. 47-54.

HABTU, R. (2002b). « Les hommes de 55 ans et plus: le travail ou la retraite ? », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 3, nº 12, p. 30-38.

HICKS, P. (2003a). « New Policy Research on Population Aging and Life-course Flexibility », *Policy Research Initiative*, vol. 6, nº 2, p. 3-6.

HICKS, P. (2003b). « The Policy Implications of Aging: A Transformation of National and International Thinking. *Policy Research Initiative*, vol. 6, nº 2, p. 12-16.

HOGAN, S. et L. JEREMEY (2003). « Life Expectancy, Health Expectancy, and the Life Cycle », *Policy Research Initiative*, vol. 6, nº 2, p. 17-20.

INDUSTRY CANADA (novembre 2005). *Encouraging Choice: Aging, Labour Supply, and Older Workers*, Briefing note, Ottawa, Industrie Canada.

INDUSTRY CANADA (octobre 2005a). *Encouraging Choice in Work and Retirement: Project Report*, PRI project, Ottawa, Industrie Canada.

INDUSTRY CANADA (octobre 2005b). *The Federal Public Service: Case Study*, Briefing note, Ottawa.

JALETTE, P. et D. VILLENEUVE (printemps 2003). « Taking Action on the Aging of the Labour Force: Labour-management Consensus in Quebec », *Workplace Gazette*, vol. 6, nº 1, p. 57-67.

KEESE, M. (2006). *Vivre et travailler plus longtemps*, Paris, OCDE, p. 9-14. Résumé.

KIERAN, P. (septembre 2001). « Early Retirement Trends », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 13, nº 4, p. 7-13.

KUHN, P. (2003). *Effects of Population Aging on Labour Market Flows in Canada: Analytical Issues and Research Priorities*, Skills Research Initiative Ottawa, Industry Canada.

MACKENZIE, A. et H. DRYBURGH (février 2003). « La vague de départs à la retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 4, nº 2, p. 5-12.

MACKENZIE, A. et H. DRYBURGH (printemps 2003). « The Retirement Wave », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 15, nº 1, p. 40-46.

MERCENIER, J., M. MÉRETTE et M. FOUGÈRE (2005). *Population ageing in Canada: A sectoral and Occupational Analysis*, Ottawa, Industry Canada.

MISHEL, L. et M. WALTERS (2003). *How Unions Help all Workers*, Briefing paper, Washington, D.C., Economic Policy Institute.

MORISSETTE, R., G. SCHELLENBERG et C. SILVER (octobre 2004). « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 5, nº 10, p. 16-22.

MORISSETTE, R., G. SCHELLENBERG et C. SILVER (hiver 2004). « Retaining Older Workers », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 16, nº 4, p. 33-38.

MORISSETTE, R. et Z. SHANG (printemps 2004). « Retirement Plan Awareness », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 6, nº 1, p. 37-44.

OCDE (2006). *Canadians Must Have More Opportunity to Extend Their Working Lives*, Paris, OCDE.

ROWE, G. et H. NGUYEN (décembre 2002). « Les travailleurs plus âgés et le marché du travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 3, nº 12, p. 25-29.

ROWE, G. et H. NGUYEN (printemps 2003). « Older Workers and the Labour Market », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 15, nº 1, p. 55-58.

SCHELLENBERG, G. (juin 2004). *The Retirement Plans and Expectations of Non-retired Canadians Aged 45 to 59*, Ottawa, Statistics Canada.

SCHELLENBERG, G. et C. SILVER (hiver 2004). « You Can't Always Get What You Want: Retirement Preferences and Experiences », *Canadian Social Trends*, vol. 75, p. 2-7.

SCHETAGNE, S. (2001). *Building Bridges Across Generations in the Workplace: A Response to Aging of the Workforce*, Ottawa, Canadian Council on Social Development.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du trésor.

SPIEZIA, V. (2002). « The Greying Population : A Wasted Human Capital or Just a Social Liability ? », *International Labour Review*, vol. 141, nos 1-2, p. 71-113.

STATISTICS CANADA (été 2002). « Fact-sheet on Retirement », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 14, no 2, p. 45-51.

STATISTIQUE CANADA (février 2004). « Le taux d’approche de la retraite », *L’emploi et le revenu en perspective*, vol. 5, no 2, p. 20-24.

STATISTICS CANADA (printemps 2004). « The Near-retirement Rate », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 16, no 1, p. 68-72.

STONE, L.O. (dir.) (2006). *New frontiers of research on retirement*, Ottawa, Statistics Canada.

TURCOTTE, M. et G. SCHELLENBERG (automne 2005). « Job Strain and Retirement », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 17, no 3, p. 35-39.

WILLIAMS, C. (hiver 2004). « The Sandwich Generation », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 16, no 4, p. 7-14.

WORTSMAN, A. (octobre 2003). *Phases-in Retirement Options Needed for Skill Shortage Challenge : A CLBC Commentary*, Ottawa, Canadian Labour and Business Centre.

L'innovation du travail et le vieillissement de la main-d'œuvre dans l'administration publique

Denis Harrisson

Depuis déjà une quinzaine d'années, l'administration publique est traversée par un ensemble d'initiatives prises à différents niveaux décisionnels afin de transformer les diverses modalités d'action et de prise de décision. Plusieurs moyens sont adoptés afin d'arriver à des résultats : législation concernant le cadre administratif, concertation avec les grands syndicats, adoption d'un nouveau cadre réglementaire, incitations diverses afin d'inscrire les nouveaux objectifs parmi les modalités d'action de ses principaux agents, cadres et employés de l'État, et prises d'initiatives des agents locaux afin de modifier et de moderniser l'organisation du travail. L'ensemble de ces changements qui vont de la transformation centralisée aux mains des décideurs hiérarchiques de l'appareil administratif jusqu'aux innovations soutenues par les acteurs locaux s'effectuent selon les préceptes du Nouveau Management Public (NMP). Par ailleurs, cette réforme est freinée par un autre phénomène qui, jouxtée au précédent, s'inscrit dans un climat de grande incertitude de l'administration publique : le vieillissement de ses effectifs et la mise à la retraite d'un fort contingent au cours des dix prochaines années. Dans ce texte, nous voulons traiter de cette question importante de l'effet qu'entraîne la prise de retraite sur le processus d'innovations de l'administration publique. Nous proposons de traiter de cette question sous trois aspects : les innovations et le contexte exclusif de l'administration publique, les trois démarches empruntées pour innover dans l'administration publique, le vieillissement de la main-d'œuvre et la retraite dans l'administration publique au Québec et au fédéral.

LES INNOVATIONS

La décennie 1990 a vu les gouvernements des pays industrialisés adopter des mesures fermes afin de réduire leurs dépenses et transformer le rôle de l'État

dans la société tant au plan économique que social. Parmi ces mesures, une certaine ouverture consent à l'émergence d'innovations. Celles-ci s'effectuent dans le contexte particulier de l'administration publique, comparable à aucun autre secteur d'activités économiques. En effet, dans l'organisation publique, les forces du marché ont peu d'influence alors que les arrangements institutionnels sont puissants. Les réaménagements sous lesquels ces innovations furent rendues possibles sont maintenant connus sous le nom de Nouveau Management Public (le NMP), soit un ensemble de principes visant l'amélioration des services publics tout en réduisant la taille de l'administration et en optimisant l'utilisation des ressources par l'emprunt au secteur privé des meilleures pratiques de gestion d'entreprises (Osborne et Gaebler, 1992 ; Christensen et Laegreid, 2001 ; Ferlie, 2004 ; Van Thiel et Leeuw, 2002 ; Pollitt et Bouckaert, 2004). C'est dans ce contexte que les innovations deviennent alors possibles.

Une innovation se définit comme une idée, une pratique, un artefact, perçu comme étant nouveau par ceux qui l'adoptent. L'innovation, comme le rappelait Schumpeter (1967), consiste à l'intégration d'une ressource nouvelle permettant de nouvelles combinaisons dans l'organisation. Ce qui distingue l'innovation du changement, toutefois, tient à son processus. Alors qu'un changement peut provenir du haut, être le fruit du hasard, le résultat de changements coercitifs ou encore de l'adoption de mesures délibérées, une innovation sert une nouvelle forme d'engagement social des uns vis-à-vis des autres. Avec l'innovation, les acteurs adoptent une idée nouvelle dans la mesure où son efficacité est jugée supérieure aux formes antérieures et qu'elle s'accorde aux règles sociales convenues (Harrisson, Laplante et Bellemare, 2006). La question de la légitimité est constamment posée dans l'innovation, elle concerne essentiellement la validation des mesures qui sont proprement adoptées. C'est pourquoi l'innovation nécessite une implication et un engagement des différentes parties impliquées.

Dans l'administration publique, il y a peu de projets d'innovation codifiée comme on en retrouve dans le secteur privé, à l'exception de quelques expériences notoires mises en exergue afin de montrer la vitalité du secteur et aussi d'en faire des modèles (des équipes semi-autonomes, le télétravail, la concertation et le partenariat patronal-syndical ; la naissance des agences au palier fédéral). Les agences seraient les lieux d'innovation par excellence entre autres parce qu'elles ne portent pas les contraintes organisationnelles et les stigmates institutionnels d'un univers que l'on veut transformer. Au Québec, l'administration publique s'en remet à la gestion par résultats (Loi sur l'administration publique, L.R.Q. c. A-6.01), ou encore au Canada à la modernisation de l'État (Loi sur la modernisation de la fonction publique C-25) qui inscrivent les notions de mesure, de reddition des comptes et des meilleures pratiques de gestion empruntée et adaptée au secteur privé. Par ailleurs, les responsables administratifs de la fonction publique cherchent à stimuler par tous les moyens les acteurs en encourageant l'adoption et l'appropriation de nouvelles valeurs à la source des relations entre les personnes, les relations hiérarchiques, les relations entre les pairs, les relations entre les représentants

de l'État et les citoyens. Aussi essaie-t-on d'inculquer une culture d'initiatives chez les acteurs, qu'ils soient hauts fonctionnaires ou salariés de l'État. Tous sont encouragés à dégager des idées nouvelles, à développer des projets et même de nouveaux programmes qui puissent participer à l'amélioration des services aux citoyens dans une perspective de réduction des coûts des services publics. L'administration publique doit également se montrer sous un meilleur jour en se désignant comme un milieu de travail dynamique et stimulant, à l'écoute des citoyens, près des besoins des usagers des différents services offerts. Aussi veut-on montrer que la complexité organisationnelle (60 ministères et organismes au Québec, près de 71 000 employés régis par la Loi sur la fonction publique au Québec ; 57 ministères et organismes, 163 000 employés sous la gouverne de la Commission de la fonction publique du Canada) peut être simplifiée par un jeu de communication et de coordination fluide entre les niveaux hiérarchiques et les plans latéraux tel un réseau, par l'adoption de valeurs communes à l'ensemble des fonctionnaires dans tout l'appareil administratif, par un processus d'apprentissage commun des normes de la nouvelle fonction publique, ainsi que par l'affirmation d'un leadership fort et rassembleur. Par ailleurs, l'administration publique, comme toute organisation moderne, est aussi traversée par la quête incessante des nouveaux programmes de gestion des ressources humaines (GRH), en particulier la reconnaissance de la contribution des salariés à cet effort de l'amélioration des services et de l'image publique des services gouvernementaux ainsi que la quête de sens du travail accompli dans la fonction publique (Durst et Newell, 1999 ; Bach et Della Rocha, 2000). En effet, l'amélioration des services ne peut faire l'économie d'employés bien formés, motivés et satisfaits de leur condition (Boyne, 2003). À cet égard, deux tendances se dessinent : l'une favorise la flexibilité et l'autre, le contrôle. Le choix de l'une ou l'autre de ces options dépendra des attitudes des dirigeants manifestées à l'égard du NMP et du pouvoir que détiennent les acteurs en regard de leur capacité de transformer leur milieu et d'innover. C'est le gouvernement qui, d'abord, indique l'orientation de la réforme.

En somme, la réforme de l'administration publique mise davantage sur des attitudes d'ouverture et de créativité, que l'on souhaiterait voir introduire parmi les qualités que possèdent les employés, de manière à ce qu'ils puissent développer et manifester de nouvelles aptitudes devant mener à un nouvel éthos de l'administration publique. C'est ainsi que s'amorce une vision de l'État dont le segment administratif s'inscrit dans l'amélioration de la performance, de l'accroissement du rendement et de l'efficacité, tout en répondant au besoin du citoyen en étant plus simple et plus efficace. Bien sûr, ceci ne peut réussir qu'en respectant le cadre qui enserre les conditions de travail des employés de l'État. Comme le mentionne Raymond Arpin, un fonctionnaire de carrière qui a piloté de nombreux projets et réformes, « Une réforme, c'est un changement de comportements et d'habitudes dans l'action quotidienne. »

TROIS DÉMARCHES POUR MODERNISER L’ADMINISTRATION PUBLIQUE

La réforme de l’administration publique repose essentiellement sur trois démarches dont la complémentarité laisse entrevoir des failles dans l’image d’efficacité et de transparence d’une fonction publique active et moderne. La première démarche, nous l’appelons le cadre obligatoire et coercitif. En effet, c’est par voie législative que les gouvernements introduisent les pièces maîtresses de la réforme, celles qui concernent les règles de la mesure et de la reddition des comptes, de meilleures pratiques de gestion, des mesures plus équitables de recrutement et de gestion des ressources humaines. Ce sont la Loi sur l’administration publique, L.R.Q. c. A-6.01 au Québec, ou encore la Loi sur la modernisation de la fonction publique 2003 – chap. 22 au Canada, qui inscrivent ces mesures. Ces lois sont très complexes et demandent une segmentation des modalités d’application qui soient volontaires, sans quoi les modalités qui portent sur la performance, le rendement ou l’amélioration du service aux citoyens peuvent difficilement être implantés. L’administration publique est sans cesse réformée par des lois. Ce sont ces dernières qui créent le cadre principal des réformes à entreprendre et qui occasionnent les ouvertures nécessaires à l’innovation. Pour cela, les employés doivent détenir certains pouvoirs afin de prendre des décisions et posséder les responsabilités et l’autonomie leur permettant de prendre des initiatives. C’est pourquoi le cadre obligatoire et coercitif n’est pas suffisant. Ces mesures ne sauraient être efficaces que si elles reposent sur un ensemble de valeurs nouvelles qui sont appropriées par les acteurs dans le cadre d’action volontaire.

Ces réformes n’arrivent à produire des résultats que si les employés de tout niveau hiérarchique consentent à y accorder leur âme et conscience, ce qui ne s’impose pas. Cela repose sur l’acceptation volontaire du nouveau cadre réglementaire. C’est pourquoi les ministères et les organismes publics ont aussi accordé beaucoup de considérations à la nouvelle éthique du travail dans la fonction publique, en misant sur l’acquisition et le développement de ces valeurs dans un cadre purement volontaire. Les grands attributs démocratiques, moraux et professionnels que sont l’efficience, l’intégrité, la responsabilité, le service, le travail d’équipe (Kernaghan, Marson et Borins, 2001) se développent à l’intérieur d’une nouvelle culture organisationnelle. Il s’agit des qualités qui sont mises en pratique et qui doivent être compatibles avec les valeurs personnelles. Les valeurs partagées permettent alors de renforcer le sentiment d’appartenance et de faire confiance aux employés, à leur sens des responsabilités et non pas au contrôle hiérarchique. À cet effet, il existe dans plusieurs ministères des rencontres entre salariés et cadres visant à promouvoir ces valeurs par des échanges fructueux sans qu’aucune pression, ni calendrier, ni agenda ne viennent contraindre. Cela prend la forme de comités ou de groupes de travail. C’est le lieu d’innovation par excellence, il implique les salariés de l’État et les cadres de premier niveau. Les activités qui relèvent de ce cadre volontaire ne sont cependant pas répertoriées. On ne tient pas un registre de

ses activités les plus structurantes. Les mesures volontaires cohabitent avec le cadre obligatoire et coercitif. Elles sont importantes car l'innovation repose sur des prédispositions que véhiculent les acteurs. Innover consiste à transgresser des normes qui sont plus ou moins intériorisées. Les acteurs modèlent une ligne de conduite selon leur réflexion et les réponses attendues de leur propre action, en tenant compte des actions anticipées chez les autres (Rogers, 1983; Callon, 1986; Van de Ven et Poole, 1999; Alter, 2003).

Enfin, dans un régime de l'administration publique dans lequel les relations entre les employés et les cadres administratifs transitent par la négociation collective et la résolution institutionnalisée des litiges, il importe également de conduire les réformes en impliquant les syndicats et en les initiant au processus d'innovation par la mise en place de structures de participation complexe dans chaque ministère et organisation. C'est ce troisième lieu que nous appelons le cadre négocié. Avec un taux de syndicalisation de 76 % pour le secteur public fédéral et de 81 % pour le secteur public québécois en 2003, il est pour le moins étonnant de constater que les syndicats ne soient pas plus impliqués dans les différentes questions touchant la relève et la retraite que dans celles concernant les innovations en matière d'organisation du travail. La présence syndicale dans le secteur public est de loin supérieure à celle que l'on retrouve pour l'ensemble de la main-d'œuvre avec un taux de 30,5 % pour le Canada et de 41,1 % pour le Québec. À titre de comparaison, le taux est de 70,5 % en Alberta alors qu'il n'est que de 24,6 % pour l'ensemble de la main-d'œuvre, et il est de 37,5 % pour l'administration publique américaine pour un taux de syndicalisation de 14 % de l'ensemble de la main-d'œuvre. Il n'y a que la Suède qui fait mieux avec un taux de 87 % pour le secteur public contre un taux de 77 % de l'ensemble de la main-d'œuvre (OCDE, 2004). Au palier fédéral, la loi sur la modernisation de la fonction publique favorise la concertation et la collaboration patronale-syndicale dans les ministères et organismes afin d'améliorer le milieu de travail (AGRHFPC, 2004). Le processus repose sur la consultation permettant de solliciter les idées qui favorisent un engagement dans le processus décisionnel (IJPSM, 2003; Horton, 2003).

Ces trois lieux de l'innovation sont complémentaires. Ils participent de la création d'un système d'innovation dans la mesure où chaque situation répond à une nécessité, à un besoin inexorable et sans lequel l'absence ou les lacunes de l'un fragilisent les deux autres et ralentissent fortement le processus d'innovation. C'est donc un système d'innovation complexe qui nécessite une grande complémentarité et transversalité des éléments du système, bien que chaque cadre soit autonome dans son fonctionnement et réponde à des objectifs précis indépendamment de ceux des autres. C'est en fonction de ce fragile équilibre du système d'innovation que je veux traiter maintenant de la question des effectifs de la fonction publique et du paradoxe qui traverse le processus d'innovation et le contraint fortement.

LE VIEILLISSEMENT DES EFFECTIFS ET LA MISE À LA RETRAITE

À l’instar de la main-d’œuvre en général, la fonction publique vieillit. En effet, selon l’Observatoire de l’administration publique de l’École nationale d’administration publique (ÉNAP), l’âge moyen de l’effectif régulier est passé de 44,6 à 46 ans au Québec. Plus de la moitié des fonctionnaires actuels peuvent faire valoir leur droit à la retraite d’ici 10 ans. Cela ouvre la porte à un rajeunissement de l’administration publique, car seulement 7,6 % des effectifs sont âgés de moins de 30 ans (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2004). Le vieillissement des effectifs et le départ d’une très large proportion de salariés d’ici quelques années affectent le processus d’innovation de deux façons. D’abord, le gel des effectifs et la faible croissance de l’emploi qu’a connu le secteur depuis le milieu des années 1990 affectent le renouvellement de la main-d’œuvre et ralentit la circulation des idées, processus essentiel dans l’innovation selon laquelle les organisations se renouvellent entre autres par la mobilité des effectifs. La diffusion de l’innovation emprunte alors l’itinéraire de l’isomorphisme normatif, soit par la circulation des agents d’une unité à l’autre, agents qui reprennent l’idée ou le projet dans un autre contexte organisationnel. L’innovation accroît ainsi sa légitimité, c’est-à-dire qu’elle valide la forme et l’action organisationnelle. Or, ce processus est fortement grevé dans l’administration publique. Le NMP et les procédés adoptés à sa suite et qui concernent la réduction des dépenses de l’État, la privatisation de certains services, la sous-traitance, les partenariats public-privé et l’absence de politique ferme et efficace sur la rétention et le renouvellement des effectifs ont tôt fait d’enferrer le processus d’innovation dans une logique centralisée et codifiée, sans possibilité de prise de risques réels et sans beaucoup d’imagination ni de créativité, conditions essentielles à l’innovation, les règles organisationnelles demeurant alors fortement prédominantes sur toute autre logique.

Ensuite, le vieillissement des effectifs paralyse le processus en ce qu’il réduit la capacité d’engagement des salariés de l’État, tant les cadres que les employés, dont les préoccupations principales dévient alors des objectifs que confère le processus d’innovation. En effet, l’innovation exige un engagement long et exigeant de la part de ceux et celles qui s’y intéressent. Or, le rapprochement du moment de la retraite a pour effet de maintenir les personnes dans un état d’attentisme nuisible à la créativité. L’innovation étant exigeante et engageante envers la mission de l’organisation, ils deviennent alors peu nombreux à vouloir s’y aventurer. D’autant que l’administration publique a connu plusieurs phases successives de réformes, que ce soit FP 2000 au fédéral, la réingénierie et la modernisation au Québec depuis le début de la décennie 1990, avec plus ou moins de succès, certains se concluant par des échecs retentissants (le projet Girès au Québec), autant de projets qui n’incitent guère à l’engagement. Cela est sans compter que le processus d’innovation est souvent influencé par l’emprise que lui confère le gouvernement. C’est ce dernier qui, sans être impliqué directement dans le processus, fixe les enjeux et détermine les grands objectifs.

Le changement de gouvernement insuffle une nouvelle orientation aux réformes, c'est toujours le gouvernement qui, en dernière instance, décide quelles seront les priorités à accorder aux programmes. Les orientations en matière de gestion des ressources humaines sont toujours inscrites parmi les priorités, mais le sens que l'on lui apprête, les programmes incitant à leur renouvellement, la place accordée aux employés dans le processus peuvent varier selon les gouvernements. Cette variation sur différents enjeux n'invite guère les employés à se mobiliser, d'autant qu'ils ont connu plusieurs tentatives successives au succès mitigé.

Devant ce constat, les gouvernements orientent dorénavant les programmes en fonction d'un nouvel ordre du jour qui fait une priorité du renouvellement des effectifs et du développement d'une fonction publique attrayante. Il s'agit de convaincre de jeunes employés qui ne sont guère enthousiasmés à l'idée d'œuvrer dans la fonction publique et de les inviter à prendre leur place dans un milieu qui affiche un nouveau dynamisme. Les jeunes sont en effet décrits comme étant plus indépendants et autonomes. Ils recherchent de nouveaux défis et de la variété. De plus, ils ont peu de loyauté à l'égard de la hiérarchie ou de l'autorité. Ils recherchent également le plaisir et la vie communautaire au travail. Ce sont eux qui revendiquent l'équilibre travail-vie personnelle. Dans la fonction publique, le gel des effectifs a pour effet de créer un écart considérable entre les jeunes employés et les plus âgés. Cet écart se creuse d'autant que, devant le départ appréhendé d'un fort contingent, les gouvernements font aussi face à des calendriers politiques visant à réduire les dépenses et à faire porter une partie de ces réductions sur la baisse des services publics et des effectifs de la fonction publique. Une forte proportion des dépenses publiques est versée en salaires qui représentent environ 60 % des dépenses totales de l'État. Tout objectif de voir réduire les dépenses de l'État passe donc par le biais de la réduction de l'effectif ou des salaires si ce n'est les deux, comme l'affirme le gouvernement du Parti libéral du Québec.

Le gouvernement du Québec a choisi de ne remplacer qu'un seul fonctionnaire sur deux qui partent à la retraite. Ce nouvel objectif a pour effet de nicher au second plan, bien après l'atteinte des objectifs relatifs à l'innovation, tout autre programme pourtant déjà bien engagé sous d'autres administrations. C'est ainsi que les comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT), programmes phares des orientations gouvernementales précédentes, se sont fortement instrumentalisés, de manière à répondre à des objectifs précis qui ont peu à voir avec la créativité et l'inventivité que l'on souhaitait voir en matière d'organisation du travail. La mise à la retraite a tôt fait de modifier les objectifs. Dorénavant, la priorité est à la GRH et à l'embauche de jeunes employés, mais dans une perspective de reprise des réformes par des mesures centralisées et moins par des initiatives de la base. Les programmes qui y donnent naissance proviennent du haut de la hiérarchie. Ils n'atteignent pas la phase d'appropriation nécessaire à sa mise en œuvre. Aussi, on peut affirmer qu'il y a dorénavant peu de place pour l'initiative locale, si ce n'est la multiplication des programmes d'accueil dans les différents ministères et organismes afin de bien intégrer les nouveaux employés et leur montrer que la place leur appartient.

Le renouvellement des effectifs oriente fortement les stratégies du gouvernement en matière de GRH. Au Québec, le décor est en effet dominé par le plan de la GRH jusqu'en 2007. Dans ce plan, les personnes et les innovations sont prioritairement nommées et agencées de manière à montrer le nouveau visage de l'administration publique, sans toutefois préciser la nature des innovations que l'on veut privilégier. Il y a bien sûr la reconnaissance et la valorisation de la contribution, l'aménagement du temps de travail et la conciliation travail-famille. Le plan consiste également à adapter le statut de fonctionnaire aux nouvelles réalités et à s'assurer du transfert d'expertise et de connaissances d'une génération à l'autre. La démarche proposée est toutefois centralisée. C'est le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) qui est appelé à mettre en place les différentes initiatives notamment en matière de transfert de connaissances et d'expertise, projet qui domine largement et qui devance tous les autres projets. C'est cet organisme qui détient la responsabilité de définir les orientations gouvernementales, de soutenir les ministères et d'organiser la formation nécessaire (SCT, 2002, 2004).

Au Québec, il y avait, au 31 mars 2002, 71 126 employés dans la fonction publique dont 57 468 employés occasionnels et 500 étudiants stagiaires (SCT, 2004). Au gouvernement fédéral, il y avait pour la même période 163 314 employés dont 4 709 employés occasionnels, soit une proportion de beaucoup moindre que dans le cas québécois (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004). Si on analyse ces effectifs en fonction des groupes d'âge, il n'y a au Québec que 15 % des salariés âgés de moins de 35 ans, 46 % âgés de 35 à 49 ans et 38,9 % âgés de 50 ans et plus. C'est dans cette dernière catégorie qu'il importe maintenant de remplacer, de voir à la relève. Dans la fonction publique, l'âge de la prise effective de la retraite est généralement autour de 58 ans, alors qu'il était de 60 ans au début de la décennie 1990 (RRQ, 2006). C'est dans ce contexte de renouvellement des effectifs que se conçoivent la majorité des programmes de GRH visant surtout le transfert des connaissances et la valorisation de la fonction publique par la création d'un nouveau dynamisme afin d'attirer les meilleurs employés et les plus compétents (Kung et coll., 2005).

Au palier fédéral, les prévisions laissent croire qu'au moins un employé sur douze (1/12) sera âgé de moins de 35 ans, alors que la proportion est de un sur trois (1/3) dans l'économie en général. Il y aura par ailleurs un grand nombre de départs au cours des prochaines années puisque plusieurs employés sont âgés de 45 à 54 ans (CFPC, 2005). Ces programmes de GRH prennent le pas sur les projets d'innovation, encore que ces derniers ne sont pas entièrement disparus car ils font partie des stratégies de renouvellement et d'implication des employés et aussi de la dynamique à instaurer dans les milieux de travail afin d'attirer de nouveaux employés qui seraient intéressés par de nouveaux arrangements misant sur leur implication dans différents projets et processus d'innovations. Les responsables de l'administration publique ont donc dégagé des priorités d'action qui consistent à faire de l'embauche des jeunes une priorité pour les prochaines années mais, pour cela, la fonction publique doit être plus

attrayante pour ces derniers, sans compter qu'une fois entrés, les jeunes doivent être soutenus afin de les inciter à demeurer à l'emploi. On cherche à créer et promouvoir d'autres stimulants que la rémunération.

Par ailleurs, les responsables de l'administration publique savent fort bien que tous les engagements nouveaux devront aussi assurer une continuité. C'est pourquoi les stratégies de transfert de connaissances ont pris de l'ampleur au cours des dernières années. Elles consistent à documenter les méthodes utilisées, à développer les processus et les différentes techniques utilisées par les employés afin qu'ils puissent plus facilement transférer ces informations et ces connaissances formalisées auprès des nouveaux employés afin qu'ils se familiarisent et que la mémoire organisationnelle puisse se perpétuer sans rupture drastique.

Parmi les programmes devant inciter les plus jeunes à s'intéresser à la fonction publique, le gouvernement québécois veut promouvoir la fonction publique comme employeur de choix, mais l'Association des jeunes de la fonction publique québécoise a émis plusieurs réserves quant au plan d'action concernant le rajeunissement de la fonction publique québécoise. La faible proportion d'employés réguliers âgés de 35 ans et moins est accentuée par les départs à la retraite et les retraites anticipées dont les postes ont été remplacés par des salariés occasionnels, ralentissant l'embauche de salariés réguliers. Les fonctionnaires de moins de 30 ans représentent 15,1 % des fonctionnaires occasionnels alors qu'ils représentent 2 % seulement des salariés réguliers. Sans compter que le recrutement ouvert au public a fortement déprécié d'abord l'expérience acquise au cours des années de travail à titre de salarié occasionnel, ensuite la scolarité au profit d'une dotation d'emploi plus ouverte (AJFPQ, 2002).

Le programme du gouvernement fédéral vise l'accès des employés à la formation continue, la création d'un milieu de travail inclusif et la fierté de servir une organisation exemplaire. Par ailleurs, le vérificateur général du Canada conclut, tout comme au Québec, qu'il n'y a pas suffisamment d'embauche pour combler en nombre suffisant la masse d'employés qui prennent leur retraite. Au Canada, les milieux de travail n'offrent pas suffisamment d'accessibilité au développement des compétences et aux promotions, ces milieux n'offrent pas non plus beaucoup d'autonomie aux employés (Bureau du vérificateur général du Canada, 2000). Deux phénomènes contradictoires se conjuguent et annulent les effets escomptés, du moins à court terme. D'abord, la mise à la retraite incite les gouvernements à développer des programmes qui vont attirer des salariés jeunes et motivés; puis la mise en place au Québec d'un plan d'action visant à réduire les nombre de fonctionnaires de 20 % d'ici 2015, soit de 76 000 à 60 000, atténuent ce plan d'action.

C'est au plan des applications et de la mise en œuvre que les deux paliers gouvernementaux se distinguent. En effet, l'administration du Québec centralise les plans avec le Secrétariat du Conseil du trésor qui a la mission de

définir les orientations gouvernementales et d'offrir un soutien aux ministères et organismes, notamment par un service d'accompagnement et de mentorat ainsi que de services conseils. L'administration fédérale tente au contraire de retarder les mises à la retraite et d'adapter les milieux de travail afin de tenir compte des besoins plus particuliers de la main-d'œuvre plus âgée. Ces derniers nécessitent en effet une certaine forme d'assouplissement des conditions de travail, l'organisation du travail devrait être adaptée aux travailleurs plus âgés (OCDE, 2006). Par ailleurs, la stratégie de l'administration fédérale consiste également à transformer le milieu de travail de façon à le rendre plus attrayant pour la relève, notamment en améliorant la rémunération et l'image de la fonction publique. Les innovations du travail s'inscrivent donc dans cette initiative nouvelle inspirée par le départ d'un grand nombre d'employés.

À la démarche centralisée préconisée par Québec encore guidée par la nécessité de réduire les dépenses et de respecter un cadre budgétaire strict correspond une démarche concentrée au fédéral qui mise sur la comparaison du secteur public avec le secteur privé notamment au plan des conditions de travail, de la rémunération et de l'organisation du travail. Deux facteurs permettent d'expliquer la différence entre les stratégies gouvernementales. La première concerne les différentes applications de la législation qui régit les relations de travail et la seconde concerne le respect du cadre dicté par l'OCDE.

Le gouvernement fédéral a déjà procédé à une réduction massive des effectifs de la fonction publique en 1995 où 45 000 employés ont été invités à quitter soit par la mise à la retraite, par le versement d'indemnités de départ, soit simplement sous forme de licenciement. L'administration québécoise n'a jamais procédé à une telle réduction sévère des effectifs. Depuis 1992, les gouvernements qui se sont succédé au Québec ont inscrit la réduction des effectifs de la fonction parmi les objectifs à atteindre en fixant différentes cibles annuelles de manière à réduire le nombre de fonctionnaires de 10 % sur cinq ans. À cet effet, le gouvernement québécois a adopté la loi portant sur la réduction du personnel dans les organismes publics. C'est en 1996 que le gouvernement du Parti québécois adopte une mesure qui incite les fonctionnaires plus âgés à quitter pour la retraite avec une indemnité de départ. Au Québec, les restrictions dans le recrutement dues à l'effort de réduire les dépenses et les effectifs de l'administration publique sont insuffisantes pour contrer les effets du vieillissement de l'effectif, ce qui réduit la représentation de ce groupe d'âge.

Il faut ajouter aussi que le cadre légal qui régit les relations du travail est fort différent entre le Québec et le fédéral. Les employés du secteur public fédéral n'acquièrent pas de sécurité d'emploi absolue contrairement au secteur public de l'administration québécoise. De plus, les promotions ne s'obtiennent pas par ancienneté, mais au mérite selon un concours régi par des procédures strictes. Dans ce contexte, il est évident que, confrontées à une réalité similaire, les stratégies ne peuvent se déployer de la même façon. Chacune tient alors compte d'abord de sa situation objective. C'est pourquoi le gouvernement québécois ne va remplacer qu'un seul employé sur deux départs. C'est le cœur de

sa stratégie, celle autour de laquelle se déploient toutes les autres. Le fédéral n'a pas à procéder de la sorte car le licenciement massif de 1995 tient lieu de mise à niveau des effectifs par le bas. Le cadre budgétaire n'est pas non plus le même. Alors que l'administration publique fédérale déploie sa stratégie autour d'un alignement des conditions de travail et de salaires sur ce qui est offert dans le secteur privé afin d'attirer les employés les plus performants et les plus intéressés (tout en souscrivant au principe de prudence budgétaire), l'administration publique québécoise cherche avant tout à préserver son cadre budgétaire et à n'intéresser les salariés qu'avec des programmes en GRH et une dynamique des milieux de travail à la hauteur des attentes des jeunes salariés. Le salaire n'est pas un attrait, il ne compte pas comme étant un atout et on ne cherche pas non plus un alignement sur le secteur privé. Sans entrer dans un débat politique sur le déséquilibre fiscal, on peut néanmoins affirmer que le Canada produit un surplus budgétaire alors que le Québec peine à réduire la dette publique.

Par ailleurs, ces stratégies sont alignées sur les préceptes dictés par l'OCDE qui a produit au cours des années plusieurs rapports qui laissent penser que la population vieillissante devrait demeurer le plus longtemps possible sur le marché du travail. Cela s'inscrit dans une politique plus large qui vise à rendre plus attirante la fonction publique qui souffre d'une image peu reluisante auprès des différentes populations. À cet effet, l'OCDE recommande que les administrations publiques puissent créer de meilleures conditions de travail pour les employés du secteur public et que les systèmes de GRH puissent être réformés. Il s'agit d'améliorer le professionnalisme de la fonction publique et renforcer la confiance que les citoyens peuvent manifester à l'égard de l'administration publique (OCDE, 2005).

Une enquête menée par le Conference Board du Canada aux paliers fédéral et provincial montre des différences notables quant aux priorités d'action. L'enquête menée en 2002 montre que les primes au rendement seraient une grande modalité d'action favorisée au fédéral alors que ce n'est pas le cas au provincial (86,4 % *vs* 53,1 %). L'équilibre des activités professionnelles et personnelles est d'avantage une mesure priorisée par le fédéral que le provincial. La participation à un groupe de travail compte pour 76,7 % des mesures à prendre au fédéral contre 60,4 % au provincial. Il est important de noter que la mesure « accorder une plus grande autonomie et plus de pouvoirs aux employés » est une action qui n'obtient la faveur que de 51 % des répondants au fédéral et 49 % au provincial. Offrir « la possibilité de différer le moment de la retraite » compte parmi les mesures les moins populaires, avec 37,5 % et 25,2 %, et « adapter les stratégies de maintien des effectifs en fonction des besoins ou des valeurs des employés » ne compte que pour 12 % et 5,3 % (Conference Board, 2002, 2005).

Parmi les stratégies de recrutement, la « participation des employés au processus de recrutement » n'obtient l'adhésion que de 48 % et 50 % ; cela rejoint la stratégie de « multiplier les emplois contractuels » avec 44 % et 45 %

des répondants. On retrouve au bas des actions à entreprendre le fait de « faire équipe avec les syndicats » qui ne compte 4 % et 14 %. La mesure la plus populaire consiste à « augmenter le nombre de programmes destinés aux étudiants » avec respectivement 85,2 % et 87,4 % des répondants.

De façon générale, la plupart des instances gouvernementales s’entendent sur l’importance d’accroître les investissements dans les ressources humaines et financières au plan du recrutement. Par ailleurs, les préoccupations prioritaires ne sont pas les mêmes pour le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux. Le premier veut modifier ses pratiques de recrutement et accentuer la vitesse de prise de décision alors que l’autre a pour principal défi d’accroître les salaires des employés. Il existe des différences significatives quant aux stratégies utilisées par chaque gouvernement. En bref, il est important pour les gouvernements d’adapter leur stratégie de recrutement et de rétention en tenant compte des transformations sociétales et des nouveaux défis démographiques. Chaque génération développe des attentes distinctes face au travail et il appartient à l’employeur de comprendre les différences qui émergent de chaque groupe d’âge. Dans ce contexte, il importe d’accorder de la latitude et des ouvertures pour les innovations à l’image des attentes que manifestent les fonctionnaires désirant œuvrer dans un cadre moins rigide et certainement moins hiérarchisé que ne le laisse sous-entendre l’administration publique.

CONCLUSION

La perspective de la mise à la retraite d’un grand nombre d’employés au cours des prochaines années et l’accentuation marquée des stratégies de rétention et d’embauche d’une main-d’œuvre jeune et dynamique ont tôt fait de resituer le processus d’innovation au second plan. Néanmoins, on valorise le dynamisme d’un milieu de travail que l’on veut fort attirant pour embaucher et retenir les employés les plus compétents. Pour cela, il faut compter sur un milieu qui puisse générer des innovations impliquant les employés non pas uniquement à titre de « réceptacles » passifs de ce qui se conçoit en dehors d’eux, mais bien comme membres actifs d’une organisation qui sait responsabiliser ses employés en leur accordant suffisamment d’autonomie afin qu’ils puissent prendre des initiatives. Cependant, cela ne relève pas uniquement des orientations exclusivement administratives des programmes, mais également des initiatives politiques. En effet, les grandes réformes de l’administration publique sont avant tout insufflées par les orientations données par le gouvernement élu. C’est encore plus vrai lorsque le nouveau gouvernement est guidé par une idéologie différente du gouvernement qui le précédait. Ainsi, au Québec, le gouvernement du Parti québécois cherchait à mobiliser les employés de la fonction publique en les impliquant dans des initiatives en matière d’organisation du travail. Le gouvernement du Parti libéral du Québec est avant tout orienté par son cadre budgétaire et il cherche à réduire les effectifs de la fonction publique et à lui donner une autre orientation. La question de la mise à la retraite et de son impact sur le proces-

sus d'innovation prennent alors un sens différent. Au gouvernement fédéral, la loi sur la modernisation de l'administration publique est un tournant sur la question de l'implication des salariés et des syndicats en matière d'organisation du travail. De plus, le gouvernement fédéral n'est pas orienté par un cadre budgétaire strict, il peut alors miser sur des incitations financières, ce que ne fait pas l'administration publique du Québec.

Les questions relatives à la retraite et à la relève pourraient être traitées de la même façon que le sont les innovations. Elles pourraient même également être l'objet d'innovations selon les trois cadres établis dans ce texte. L'un de ces trois cadres domine : c'est le cadre coercitif avec des mesures centralisées. Au contraire, le cadre volontaire semble peu présent alors que le cadre négocié est entièrement absent. Il est pour le moins étonnant de constater le peu d'implication des syndicats et le peu d'empressement des administrations publiques à impliquer les syndicats alors que le taux de syndicalisation compte parmi les plus élevés de tous les secteurs d'activité économique. Les syndicats représentent un interlocuteur de choix concernant tous les sujets relatifs à l'emploi et au travail. Cependant, les discussions semblent segmentées. En effet, l'on ramène ces questions à des dimensions qui relèvent de la gestion uniquement, alors que la gestion et les principes de nouvelle gouvernance qui devraient l'animer s'appliquent également à toutes les catégories d'employés et à leurs associations dans les différents lieux. Pour d'autres, les employés et les syndicats n'ont strictement rien à voir avec les applications de cette réforme ; de ce fait, ils sont tenus à l'écart, si ce n'est pour des consultations *ad hoc* sur certains aspects qui les concernent au premier chef tel le plan de GRH.

La question du vieillissement des effectifs de la fonction publique et les départs pour la retraite incitent à de nouvelles priorités misant sur l'embauche. Cela réduit la capacité d'innovation de deux façons ; la première, en réduisant la mobilité des personnes et donc de la circulation des idées nouvelles qui transitent par des personnes qui circulent d'une organisation à l'autre. La seconde, par l'attente d'un très grand nombre de personnes à la retraite, ce qui ne les incite guère à s'impliquer dans un processus engageant et mobilisant de transformation de l'organisation du travail par les innovations. En bref, le renouvellement du dynamisme de l'administration publique passe par une démarche d'innovation émergente, décentralisée en cohérence avec les valeurs morales, démocratiques et professionnelles de la fonction publique. Il importe de recadrer le processus d'innovation qui puisse tenir compte de ce nouveau contexte, sans quoi il peut sembler difficile d'établir l'administration publique parmi les milieux de travail stimulants, conduisant à l'accomplissement de soi. Les politiques de rétention, de recrutement et de mise à la retraite devraient être inspirées par cette démarche menant vers un milieu de travail dynamique et moderne.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2004). « Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution », <www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/phrp/dwnld/phrp-ppmrh_f.pdf>, consulté le 25 juillet 2006.

ÄIJÄLÄ, K. (2001). « Secteur public – Un employeur de choix ? Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public », Organisation de coopération et de développement économiques, <www.oecd.org/dataoecd/37/31/1937580.pdf>, consulté le 18 juillet 2006.

ALTER, N. (2003). *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France.

ASSOCIATION DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE (AJFPQ) (2002). « Renouvellement de la fonction publique québécoise : l'intégration des jeunes, un enjeu fondamental », <www.ajfp.qc.ca/pdf/rapport.pdf>, consulté le 13 juillet 2006.

BACH, S. et G. DELLA ROCHA (2000). « The Management Strategies of Public Service Employers in Europe », *Industrial Relations Journal*, vol. 31, nº 2, p. 82-96.

BOYNE, G.A. (2003). « What is public service improvement ? », *Public Administration*, vol. 81, nº 2, p. 211-227.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2000). « Le programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale », <www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/00pr21_f.html>, consulté le 27 juillet 2006.

CALLON, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, vol. 36, p. 170-208.

CHRISTENSEN, T. et P. LAEGREID (2001). *New Public Management : The Transformation of Ideas and Practices*, Aldershot, Ashgate.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2005). « Employeur de choix », <www.jobs-emplois.gc.ca/menu/choice_f.htm>, consulté le 26 juillet 2006.

CONFERENCE BOARD DU CANADA (2002). « Construire aujourd'hui la fonction publique de demain : Recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions », <www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise2LIICFFDBJGELFFDDJKAINLGC200682114724/352-02RecruitRetainRPTf.pdf>, consulté le 1er août 2006.

CONFERENCE BOARD DU CANADA (2005). « Le Canada dans le monde : les tendances qui façonnent son avenir », <www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise2LIICFFDBJGELFFDDJKAINLGC20068211391/P&P %20Key %20Findings %202005FRE.pdf>, consulté le 2 août 2006.

DURST, S. et C. NEWELL (1999). « Better, faster, stronger : Government reinvention in the 1990s », *American Review of Public Administration*, vol. 29, nº 1, p. 61-76.

FERLIE, E. (2004). « L'impact à long terme des réformes britanniques dans le secteur public : le cas du rapport Griffith sur le NHS », dans F. LACASSE et P.É. VERRIER (dir.), *30 ans de réforme de l'État. Expériences françaises et étrangères : stratégies et bilans*, Paris, Dunod, p. 177-194.

GOUVERNEMENT DU CANADA (1999). « Étude Bilan – L’efficacité des programmes du marché du travail et des programmes sociaux destinés aux travailleurs âgés en chômage », <www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/edd/rapports/1998-000441/page07.shtml>, consulté le 20 juillet 2006.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). « La diversité dans la fonction publique québécoise », <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/emplois/egalite/plan_action_diversite.pdf>, consulté le 12 juillet 2006.

HARRISSON, D., N. LAPLANTE et G. BELLEMARE (2006). « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 167-195.

HORTON, S. (2003). « Participation and Evolvement – The Democratisation of New Public Management ? », *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 6, p. 403-411.

IJPSM (2003). « Participation and Involvement – The Democratisation of New Public Management ? », numéro special, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 6.

KERNAGHAN, K., B. MARSON et S. BORINS (2001). *L’administration publique de l’avenir*, Monographies sur l’administration publique canadienne, n° 24, Toronto, Institut d’administration publique du Canada.

KUNG, J. et P. PANZERI, en collaboration avec l’AGRHFPC, SCT, CFP, ÉFPC, BCP (2005). « Guide du gestionnaire pour la planification et la gestion des transitions des effectifs », <www.hrma-agrh.gc.ca/PS-mod-FP/man_guide_f.asp#demo>, consulté le 25 juillet 2006.

MENEY, F. (2002). « Conséquences du vieillissement de la population », <www.radio-canada.ca/nouvelles/dossiers/vieux/consequences.html>, consulté le 12 juillet 2006.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2004). « Étude économique du Canada 2004 : comment stimuler la productivité et l’utilisation de la main-d’œuvre ? », <www.oecd.org/document/51/0,2340,fr_2649_201185_33848947_1_1_1_1,00.html>, consulté le 18 juillet 2006.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2005). « Il faut élargir les possibilités, pour les Canadiens, de prolonger leur vie active – telle est la conclusion d’un récent rapport de l’OCDE », <www.oecd.org/document/32/0,2340,fr_2649_201185_35387936_1_1_1_1,00.html>, consulté le 19 juillet 2006.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2006). « La contribution d’une retraite plus tardive à la croissance de l’emploi », <www.oecd.org/dataoecd/56/42/2487123.pdf>, consulté le 19 juillet 2006.

OSBORNE, D. et T. GAEBLER (1992). « Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector », Reading (MA), Addison-Wesley.

POLLITT, C. (1993). *Managerialism and the Public Services*, 2e éd., Oxford, Basil Blackwell.

POLLITT, C. et C. BOUCKAERT (2004). *Public Management Reform : A Comparative Analysis*, 2e éd., Oxford, Oxford University Press.

RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (2006). « À quel âge les Québécois prennent-ils leur retraite ? », <www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise_retraite/edition_11/age_retraite/>, consulté le 13 juillet 2006.

ROGERS, E. (1983). *Diffusion of Innovations*, 3e éd., New York, Free Press.

SCHUMPETER, J.A. (1967 [1re edition 1931]), *The Theory of Economic Development*, Oxford, Oxford University Press.

SECRÉTARIAT DE LA COLLECTIVITÉ DES RH (SCRH) (2004). « Les tendances dans les prévisions à la retraite », <www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/hrct-crho/Observatoire/Trends2_f.asp>, consulté le 31 juillet 2006.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (1999). « Analyse démographique de l'effectif de la fonction publique fédérale – Indices récents du renouvellement de l'emploi dans la fonction publique », <www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/psds-dfps/dafps_EmpTrends991118_f.asp#taill>, consulté le 20 juillet 2006.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2002). « Le rajeunissement de la fonction publique québécoise : orientations et plan d'action », <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/emplois/etudiant/rajeun_02_plan-act.pdf>, consulté le 11 juillet 2006.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2004). « Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 », <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/plan_gestion_04-07.pdf>, consulté le 11 juillet 2006.

SOUS-SECRÉTARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE (2005). « Premier rapport d'étape : plan de gestion des ressources humaines », <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/rapport_etape_pgrh05.pdf>, consulté le 11 juillet 2006.

VAN DE VEN, A.H. et M.S. POOLE (1995). « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program » dans G.P. HUBER et A.H. VAN DE VEN (dir.), *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 155-185.

VAN THIEL, S. et L.F. LEEUW (2002). « The performance paradoxe in the public sector », *Public Performance & Management Review*, vol. 25, no 3 (mars), p. 267-281.

Quand la gestion des âges est inapplicable

La précarité d'emploi d'infirmières en soutien à domicile

Hélène David,
avec la collaboration de
Esther E. Cloutier, Élise Ledoux, Madeleine Bourdouxhe,
Isabelle Gagnon, François Ouellet et Catherine Teiger

Depuis que je travaille sur le vieillissement au travail et le maintien en emploi des salarié(e)s vieillissant(e)s, soit environ depuis une vingtaine d'années, le paradigme dominant les milieux de travail a légèrement évolué. Bien qu'il y ait eu une progression vers une compréhension plus globale de la question, les conceptions axées sur les « problèmes individuels » n'ont pas encore complètement cédé leur place à une prise en compte des enjeux collectifs que soulèvent la gestion des âges et le vieillissement au travail.

Au début de cette décennie, un intérêt plus soutenu pour la question s'est manifesté au Québec (colloques, journées de formation, numéros spéciaux de revues, comité de travail dans différentes organisations, etc.). On a commencé à s'intéresser davantage aux outils disponibles pour se saisir de cet enjeu et l'intégrer aux structures des relations professionnelles (négociation et convention collective, dispositions du régime de SST, par exemple). D'autre part, les publics auxquels je m'adressais me soulignaient de plus en plus fréquemment leur préoccupation à l'égard d'une détérioration importante des rapports entre les différentes générations de salarié(e)s, ajoutant ainsi une nouvelle dimension aux enjeux du vieillissement au travail et du maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants (Hallé, 2002).

Le contexte avait beaucoup changé : idéologies, politiques et pratiques de gestion « amaigrissante » tant au plan des entreprises qu'à celui de l'État (*lean management*, *just-in-time*, hausse de la proportion des contrats à durée déterminée, remise en question des régimes d'avantages sociaux, réduction des bénéfices à la retraite, etc.) donnaient dorénavant le ton.

Plus récemment encore, alors que les enjeux du maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants et leurs conséquences sur les milieux de travail sont maintenant mieux compris et considérés importants, on me fait souvent part d’un sentiment de contradiction entre l’urgence de s’en occuper et les pressions croissantes pour gérer au plus serré, pour traquer chaque seconde de temps « inutilement gaspillé », ce qui se traduit par une certaine négligence à l’égard des changements organisationnels requis pour concrétiser des politiques de maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants.

Le sentiment d’impuissance qui se manifeste suscite aussi chez moi un certain malaise à énoncer des principes valables dans le champ particulier de la gestion des âges, mais qui apparaissent de plus en plus comme des vœux pieux en regard des contraintes qu’imposent ces nouvelles formes de gestion des ressources humaines et d’organisation du travail.

Les principes qui sous-tendent l’approche de la gestion prévisionnelle des âges mènent, concrètement, dans une entreprise :

- à mettre en rapport le profil d’âge de la main-d’œuvre et ses capacités et habiletés avec :
  - l’organisation du travail et ses exigences ;
  - la gestion des ressources humaines (sélection, embauche, affectations, formation, cheminement de carrière etc.) ;
- et à tenir compte des caractéristiques de la main-d’œuvre et de son évolution dans la planification en vue des années à venir.

C’est un énorme mandat, même en supposant que les conditions pour y arriver sont propices car, comme le souligne Pueyo (2002), il est fréquent que les relations entre l’organisation du travail et les caractéristiques de la main-d’œuvre ne soient posées qu’en termes d’adaptation des personnels à des exigences déjà établies et sans tenir compte de l’importance de l’expérience acquise par les salarié(e)s vieillissants.

POSER LA QUESTION AUTREMENT

Des recherches récentes, auxquelles j’ai participé, sur les rapports entre l’âge, l’expérience et la façon de travailler, dans des services de soins à domicile (SAD)[1], m’ont permis de transformer ce malaise en interrogations. Celles-ci qui m’ont amenée à poser la question autrement. Je m’en tiendrai à un seul cas

1. Avec une équipe de l’IRSST dirigée par Esther Cloutier.

de figure[2] pour vous en faire part, celui des infirmières de soutien à domicile (SAD) du secteur public de la santé, certaines à statut régulier, d'autres à statut précaire.

Notre équipe de recherche a réalisé cinq études de cas (Cloutier et coll., 1998 et 2005a), à dominante ergonomique, de services de SAD de CLSC dans lesquelles le **statut d'emploi**, *a priori*, n'avait pas retenu notre attention comme variable importante. Cependant, l'analyse comparative de données recueillies a mis au jour le fait qu'il influait considérablement sur les conditions d'acquisition de l'expérience, à un point tel qu'il s'est avéré être un facteur majeur à prendre en compte. Deux autres études sur les agences privées, auxquelles ont recours les gestionnaires de services de SAD (David et coll., 2004; Cloutier et coll., 2006), ont permis d'approfondir ce questionnement.

Les effets dévastateurs de la précarité d'emploi[3] mis au jour au cours de ces recherches nous ont amenées à mettre en relief des caractéristiques qui, contrairement à un modèle organisationnel protecteur de la SST et propice au maintien en emploi des salarié(e)s vieillissant(e)s (Cloutier et coll., 2005a), empêchent de mettre en place des procédures de gestion des âges appropriées. Plusieurs autres chercheurs (Doniol-Shaw et coll., 1995; Rebitzer, 1998; Quinlan et coll., 2001; Goudswaard et coll., 2002) ont fait le même constat au cours des dernières années.

2. Choix de cas de figure délibéré parce que dans ce cas, rare, la précarité ne touche pas surtout les jeunes par opposition aux plus âgées; on retrouve également une telle situation parmi dans les milieux de l'enseignement primaire et secondaire (Payeur, 2002). Cela permet de mettre en relief comment le statut d'emploi a souvent pour conséquence de faire faire aux salariées un travail différent, malgré l'attribution d'un poste de même catégorie, ou de faire un même travail, mais avec des risques différents parce que réalisé dans des conditions différentes. Ces différences ont des effets importants sur les parcours professionnels et la santé au travail.

3. La notion de précarité est utilisée ici dans le sens que lui ont donné certains économistes et sociologues français. Elle recouvre des formes particulières d'emploi qui ont en commun leur écart à la double norme estimée désirable du contrat de travail, soit la durée indéterminée du contrat et le travail à temps plein (Germe, 1981). Elles se caractérisent donc par le fait que leur statut découle d'un contrat à durée déterminée (ou de l'absence de contrat). D'autre part, la durée du travail qui en découle est plus souvent autre que la semaine de cinq jours à horaire de jour continu. Elle s'en démarque donc tant sur le plan de l'amplitude que de la continuité.

LE PARADOXE DE LA PRÉCARITÉ D’EMPLOI PARMI LES INFIRMIÈRES DE SOUTIEN À DOMICILE

En bref, ce qu’on peut considérer comme les sources du paradoxe de la précarité chez les infirmières de SAD dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre et d’un vieillissement important[4] se manifeste par :

- le sous-financement des services publics de SAD, ainsi que le mode de financement gouvernemental qui suscitent des difficultés à recruter et retenir des infirmières, même pour des postes à statut régulier et à temps plein ;
- à défaut de pouvoir ouvrir des postes réguliers pour répondre à la demande, le recours de plus en plus fréquent et important par les gestionnaires de ces services publics à du personnel infirmier à statut précaire, le plus souvent d’agences privées ;
- l’offre de services des agences privées, dont le personnel se compose d’une proportion importante d’infirmières expérimentées et vieillissantes (Cloutier et coll., 2006)[5] qui **choisissent** ce cadre de travail.

Nos observations et entrevues nous portent à penser qu’il s’agit bien d’un **choix**[6] au sens d’une stratégie de régulation individuelle d’autoexclusion d’un milieu de travail, adoptée à défaut de pouvoir rétablir un équilibre entre ses capacités individuelles et les caractéristiques de son travail (Gonon, 2003).

Donc un **choix d’évitement**[7], notamment : des conditions de travail dans le réseau de la santé, en particulier dans les centres hospitaliers (Skene, 2002 ; Cloutier et coll., 2005b ; Institut canadien d’information sur la santé, Statistique Canada et Santé Canada, 2006) :

- alourdissement de la charge (état des patients plus grave) ;
- manque d’effectifs ;
- charge de travail excessive ;
- horaires de soir, de nuit et de fin de semaine ;
- lorsqu’il manque de personnel, interdiction de quitter son poste et l’obligation de faire un horaire double sans heures de repos entre les deux ;

---

4. Selon les calculs de Charest et Zellama (2006), 48 % des infirmières du Québec avaient 45 ans et plus en 2003. Leur taux de pénurie, qui était de 3,3 % en 2002-2003, a doublé en quatre ans (6,1 % en 2006-2007) et augmenterait jusqu’à 25 % en 15 ans (2017-2018).
5. Les infirmières participantes avaient entre 36 et 63 ans. Près des deux tiers avaient 45 ans et plus.
6. Ces résultats portent sur le service de SAD le mieux organisé, parmi les cinq à l’étude (le cas 4 dans le RR) et sur les deux agences privées de soins infirmiers avec lesquelles ce service faisait affaire de préférence.
7. D’une réalité documentée par de nombreux travaux.

- environnement de travail tendu;
- détérioration de la qualité des soins;
- peu de choix de postes (services, activités, types de patients);
- risques plus élevés de lésions professionnelles et de problèmes de santé physique et mentale;
- et manque de reconnaissance et de valorisation sur lequel les infirmières d'agence insistaient souvent.

D'autres résultats récents d'une enquête auprès de personnels soignants (dont des infirmières) de deux CLSC-CHSLD de Montréal révèlent que 2/5 auraient été prêts à retarder le moment de leur prise de retraite s'ils avaient pu profiter d'une réduction du temps et des exigences du travail, ainsi que d'améliorations salariales. Par contre, les 4/5 ne seraient pas prêts à retarder ce moment en échange d'un enrichissement des tâches, d'une augmentation des responsabilités ou d'une promotion (Lesemann et Tourville, 2006).

Et un **choix coûteux** (Cloutier et coll., 2005b):

- un salaire souvent supérieur dans l'immédiat, mais sans avantages sociaux (environ le tiers de la rémunération globale des infirmières à statut régulier);
- peu ou pas de possibilité d'acquérir les connaissances cumulatives du milieu de travail ni des patients;
- peu ou pas de conditions propices à la construction, la reconnaissance, la valorisation et au partage de leur expérience;
- peu ou pas de participation aux diverses réunions du service ou du personnel infirmier régulier;
- pas de collectif de travail;
- accès rare aux activités formelles de formation;
- sans qu'elle soit reconnue, une expérience personnelle qui pallie souvent les lacunes organisationnelles des milieux qui gèrent régulièrement en mode d'urgence et de pénurie;
- peu de protections juridiques (Lippel, 2001) et des pratiques individuelles de la part des infirmières qui sont souvent en deçà des protections juridiques existantes[8].

L'ampleur de ces coûts est à la mesure de celle des contraintes à éviter, nous portent à penser les dires des infirmières d'agence en entrevue. Mais, paradoxalement, cette stratégie de précarisation, qui donne (formellement)

8. Par exemple, à la suite d'incidents ou de lésions professionnelles, prendre un congé à leurs frais plutôt que faire une déclaration officielle et être indemnisée.

aux infirmières la possibilité de refuser tout travail en dehors des heures de disponibilité qu'elles offrent, est au prix d'un déséquilibre souvent encore plus prononcé entre leurs capacités et les caractéristiques de leur travail. Celles-ci semblent souvent accroître les risques qu'elles courent (Cloutier et coll., 2005b). Stratégie de survie, pourrait-on dire.

Vues de près, il semble que les pratiques de gestion et les choix organisationnels plus globaux des SAD auraient des effets tant sur les personnels réguliers que sur ceux à statut précaire. Ainsi, lorsque certaines pratiques leur sont nuisibles, les infirmières à statut précaire ont moins de marges de manœuvre pour les pallier, à cause de leurs rapports ténus, sinon inexistants, avec les gestionnaires des SAD où elles sont appelées à travailler (Cloutier et coll., 2006). Les effets de certaines pratiques organisationnelles positives seraient semblables, mais la marginalité des personnels précaires tendrait à les priver plus souvent, sinon systématiquement, de leurs effets soutenants. Ailleurs, par exemple dans un centre hospitalier français, on a constaté que les infirmières régulières plus âgées arrivaient à se mettre à l'abri des contraintes qu'elles trouvaient les plus pénibles, notamment en travaillant dans des départements où la présence de surveillantes avec plus d'ancienneté leur permettaient de développer des modes informels de coopération, ce que ne pourraient faire des infirmières à statut précaire (Davezies, 1998, cité par Volkoff, 2002).

LA PRÉCARITÉ, LA SANTÉ ET LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Ces dernières années, plusieurs autres chercheurs ont mis au jour des liens entre la précarité et des risques accrus à la santé et à la capacité de travail. Ainsi, il s'avère que les taux de lésions professionnelles sont beaucoup plus élevés parmi les personnels à statut précaire (François, 1993; François et Liévin, 1993; Thébaud-Mony, 1993; Huez, 1996; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 2000)[9]. Thébaud-Mony (1999) l'explique par le fait que ce statut rend difficile, sinon impossible, l'utilisation de l'expérience pour développer et intégrer les compétences.

On sait, par ailleurs, que lorsque l'organisation du travail ne permet pas les marges de manœuvre nécessaires, les salarié(e)s vieillissants deviennent plus vulnérables à la déqualification ou à l'expulsion hâtive de leur emploi (Gaudart et Weill-Fassina, 1999; David et coll., 2001). Ils et elles ne peuvent recourir à leurs capacités, qui se développent avec l'expérience, pour élaborer des compromis entre les objectifs de la production, les compétences dont elles et ils disposent, et le souci de préserver leur santé plus à risque. Dans des

9. Taux qu'il a été impossible de calculer dans nos propres recherches sur les agences parce qu'elles ne tenaient pas de registre des lésions professionnelles et que, de leur côté, les infirmières, plutôt que de faire des déclarations, s'absentaient souvent du travail à leurs propres frais.

milieux d'emploi plus stables, l'expérience constitue une composante positive et cruciale de l'avance en âge car elle permet de compenser les déclins physiques par le recours à des stratégies compensatoires fondées sur l'expérience (Volkoff et coll., 2000 et Volkoff, 2002). Parce qu'elle morcelle les parcours professionnels, la précarité réduit le soutien social et les marges de manœuvre dans le travail, ce qui affecte tant la santé physique que psychique (Huez, 1996).

D'autre part, la précarité élimine de l'entreprise toute trace de l'usure due au travail car elle renforce les mécanismes de sélection/exclusion du marché du travail fondés sur des critères d'âge et de santé. Les stratégies de prévention sont en effet souvent remplacées par le transfert de certains risques professionnels des collectifs stables vers les entreprises de sous-traitance ou vers les salariés à statut précaire (Thébaud-Mony, 1993), comme nous avons pu le constater dans nos propres recherches (David et coll., 2004 ; Cloutier et coll., 2006).

En apparence à l'avantage des personnels réguliers, souvent plus âgés, les conditions difficiles dans lesquelles les salariés précaires accomplissent leurs tâches se répercutent en fait sur le travail des personnels réguliers. La précarité contribue à complexifier la réalisation de l'activité de travail pour tous (Cloutier et coll., 2006 ; David et coll., 2004 ; Gaudart et Weill-Fassina, 1999 ; Huez, 1996).

CONCLUSION

Poser la nécessité d'articuler les rapports entre le statut d'emploi et l'organisation du travail pour en comprendre les conséquences sur le maintien en emploi des salarié(e)s vieillissants m'amène à conclure ce qui suit.

- Outre le statut d'emploi en soi, les conséquences de la précarité d'emploi sont majeures. Elles résultent de choix de gestion et d'organisation tels que la conception des situations de travail, les conditions d'apprentissage, de formation et de transmission des connaissances entre experts et novices (Gaudart et Weill-Fassina, 1999 ; Pueyo, 2002). Il y a donc un lien étroit entre les tendances des dernières décennies à la précarisation de l'emploi et à la détérioration de l'organisation du travail que maintes recherches ont documentées.
- C'est donc un enjeu qui concerne les salarié(e)s de tous les âges.
- Cependant, les conditions d'emploi et de travail variant selon les secteurs d'emploi, les entreprises et certaines caractéristiques des groupes professionnels, il importe de bien documenter la spécificité de la précarité et de ses conséquences selon les milieux.
- Il s'agit d'un enjeu qu'il est indispensable d'intégrer à l'approche de gestion prévisionnelle des âges à cause de ses conséquences tant sur les

activités de travail, les parcours professionnels que sur les risques à la santé des personnels tant vieillissants que jeunes, tant à statut régulier qu'à statut précaire.

- Il est nécessaire de développer une réflexion et des orientations stratégiques (Thébaud-Mony, 2001) afin de mettre au jour les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des âges qui prennent en compte particulièrement la précarité d'emploi et ses conséquences. Les résultats de recherches, analyses et réflexions de plusieurs des chercheurs mentionnées précédemment peuvent constituer une aide précieuse pour l'aborder en regard de la nécessité de réorganiser le travail.

BIBLIOGRAPHIE

CHAREST, J. et F. ZELLAMA (2006). « Portrait d'ensemble du marché de la main-d'œuvre infirmière au Québec », dans E. CLOUTIER, M. BOURDOUXHE, É. LEDOUX, H. DAVID, I. GAGNON et F. OUELLET, *Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité du travail des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre*, Rapport de recherche, Montréal, IRSST. Téléchargeable en version PDF à <www.irsst.qc.ca>.

CLOUTIER, E., H. DAVID, É. LEDOUX, M. BOURDOUXHE, C. TEIGER, I. GAGNON et F. OUELLET (2005a). *Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile*, Rapport R-429, Études et recherches, Montréal, IRSST. Livre et cédérom. Téléchargeable en version PDF à <www.irsst.qc.ca>.

CLOUTIER, E., M. BOURDOUXHE, É. LEDOUX, H. DAVID, I. GAGNON, F. OUELLET et C. TEIGER (2005b). « Effets du statut d'emploi sur la santé et la sécurité au travail : le cas des auxiliaires sociales et familiales et des infirmières de soins à domicile au Québec », *PISTES*, vol. 17, nº 2, <www.pistes.uqam.ca>.

CLOUTIER, E., M. BOURDOUXHE, É. LEDOUX, H. DAVID, I. GAGNON et F. OUELLET (2006). *Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité du travail des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre*, Rapport de recherche, Montréal, IRSST. Téléchargeable en version PDF à <www.irsst.qc.ca>.

CLOUTIER, C., H. DAVID, J. PRÉVOST, C. TEIGER, avec la collaboration de P. DUGUAY et P. MASSICOTTE (1998). *Santé, sécurité et organisation du travail dans les emplois de soins à domicile*, Rapport de recherche R-202, Montréal, IRSST.

DAVEZIES, P. (1998). « Contraintes du travail à l'hôpital et âge du personnel soignant », *Âge, expérience et travail collectif : trois processus complémentaires de régulation de l'activité*, Paris, Cahiers du CRÉAPT.

DAVID, H. (2002). « Défis de la gestion des âges et mutations du travail », dans F. LAMONDE et coll. (dir.), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Québec, Département des relations industrielles/Les Presses de l'Université Laval, p. 29-39.

DAVID, H., E. CLOUTIER et S. LA TOUR (2004). *Le recours aux agences privées d'aide à domicile et de soins infirmiers par les services de soutien à domicile des CLSC*, Rapport R-346, Études et recherches, Montréal, IRSST. Téléchargeable en version PDF à <www.irsst.qc.ca>.

DAVID, H., S. VOLKOFF, E. CLOUTIER et F. DERRIENNIC (2001). « Vieillissement, organisation du travail et santé », *Pistes*, vol. 3, n° 1, <www.unites.uqam.ca /pistes>.

DONIOL-SHAW, G., D. HUEZ et N. SANDRET (1995). *Les intermittents du nucléaire : Enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires*, Toulouse, Octares.

FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (2000). *Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne,* Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail. Rédigé par D. MERLIÉ et P. PAOLI.

FRANÇOIS, M. (1993). « Précarité et travail. Quels effets sur les conditions d'emploi et de sécurité ? », *Travail*, vol. 30, p. 37-43.

FRANÇOIS, M. et D. LIÉVIN (1993). « Existe-t-il un risque spécifique aux emplois précaires ? », *Congrès de la SELF.*

GAUDART, C. et A. WEILL-FASSINA (1999). « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, vol. 67, p. 47-62.

GERME, J.-F. (1981). « Instabilité, précarité et transformations de l'emploi », *Critique de l'économie politique*, vol. 15-16, p. 52-98.

GONON, O. (2003). « Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d'un centre hospitalier français », *Pistes*, vol. 5, n° 1, <www.unites.uqam.ca/pistes>.

GOUDSWAARD, A., J.-C. ANDRÉ, E. EKSTEDT, P. HUUHTANEN, K. KUHN, K. PEIRENS, R. OP DE BEECK et R. BROWN (2002). *New Forms of Contractual Relationships and the Implications for Occupational Safety and Health. Research Report of the European Agency for Safety and Health at Work*, Bilbao, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

HALLÉ, G. (2002). « Les enjeux du vieillissement et l'état de la réflexion à la CSN », dans F. LAMONDE et coll. (dir.), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Québec, Département des relations industrielles/Les Presses de l'Université Laval, p. 133-142.

HUEZ, D. (1996). « La fondation du groupe "Paroles" et les nouveaux problèmes psychopathologiques rencontrés dans la pratique de la médecine du travail », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 3, n° 5, p. 63-75.

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ, STATISTIQUE CANADA ET SANTÉ CANADA (2006). *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier 2005 : résultats*. Téléchargeable en format PDF à : <www.icis.ca>.

LESEMANN, F. et Y. TOURVILLE (2006). « Pénurie appréhendée : mesures de combat », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 2, n° 1.

LIPPEL, K. (2001). « Face aux conséquences de la flexibilisation de l’emploi : les solutions juridiques et leurs limites », dans J. BERNIER, R. BLOUIN, G. LAFLAMME, F. MORIN et P. VERGE (dir.), *L’incessante évolution des formes d’emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*, Québec, Presses de l’Université Laval, p. 45-53.

PAYEUR, C. (2002). « Âge et syndicalisme : réflexions pour l’action », dans F. LAMONDE et coll. (dir.), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d’œuvre,* Québec, Département des relations industrielles/Les Presses de l’Université Laval, p. 205-212.

PUEYO, V. (2002). « Expérience professionnelle et gestion des risques au travail : l’exemple des hauts-fourneaux », *Quatre pages du centre d’études de l’emploi*, vol. 50.

QUINLAN, M., C. MAYHEW et P. BOHLE (2001). « The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health : A Review of Recent Research », *International Journal of Health Services*, vol. 31, n° 2, p. 335-414.

REBITZER, J.B. (1998). « Job Safety and Contract Workers in the Petrochemical Industry », dans K. BARKER et K. CHRISTENSEN (dir.), *Contingent Work : American Employment Relations in transition*, Ithaca (NY), Cornell University Press, p. 263-280.

SKENE, J. (2002). « L’action syndicale et la gestion des âges chez les infirmières », dans F. LAMONDE et coll. (dir.), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d’œuvre*, Québec, Département des relations industrielles/Les Presses de l’Université Laval, p. 143-153.

THÉBAUD-MONY, A. (1993). « Précarisation et santé… un couple à définir », *Travail*, n° 30, p. 27-35.

THÉBAUD-MONY, A. (1999). « Temps – Santé – Travail », *Compte-rendu de la Réunion de la Société de médecine du travail de Midi-Pyrénées du 5 octobre 1999*.

THÉBAUD-MONY, A. (2001). « Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité, santé », Rapport d’introduction à la conférence BTS-SALTSA, « Le travail sans limites ? Réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs », *Bulletin d’information du BTS*, vol. 15-16, p. 17-24, <www.etuc.org/tutb/fr/Saltsa/thebaud-fr.pdf>.

VOLKOFF, S. (2002). « De la gestion des âges à la gestion du travail », dans F. LAMONDE et coll. (dir.), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d’œuvre*, Québec, Département des relations industrielles/ Les Presses de l’Université Laval, p. 41-46.

VOLKOFF, S., A.-F. MOLINIÉ et A. JOLIVET (2000). *Efficaces à tout âge ? Vieillissement démographique et activités de travail*, Paris, Centre d’études de l’emploi.

Le harcèlement psychologique a-t-il un âge ?

Angelo Soares[1]

Le harcèlement psychologique est une maladie organisationnelle qui dégrade les conditions de travail, la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail. C'est un problème organisationnel qui prend une ampleur importante dans les organisations contemporaines. Ce n'est pas un phénomène organisationnel nouveau. Brodsky (1976) définit le harcèlement comme étant « des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne afin de tourmenter, briser la résistance, frustrer, ou obtenir une réaction d'une autre. C'est un traitement qui, avec persistance, provoque, met de la pression, effraie, intimide, ou incommode une autre personne » (p. 6).

Leymann (1996) définit le harcèlement comme un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux. Dans cette définition, il est important d'observer un aspect particulier du harcèlement psychologique, c'est-à-dire, lorsqu'on analyse chaque agissement séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence, car les agissements considérés individuellement peuvent nous sembler inoffensifs. C'est le caractère synergique et répétitif de ces agissements qui vont produire les effets destructeurs qui finissent par briser psychologiquement la personne qui a été la cible du harcèlement.

Au contraire d'autres formes de violences au travail, le harcèlement psychologique est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps.

---

1. Cette recherche a bénéficié des financements du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture – FQRSC (Études 3 et 5), des Instituts de recherche en santé du Canada (Études 1 et 2) et des Services aux collectivités de l'UQAM (Étude 4).

Dejours (1998) associe le harcèlement psychologique au travail à de nouveaux rapports de travail caractérisés par l’affaiblissement des collectifs de travail et la déstructuration des solidarités causées par de nouvelles formes d’organisation du travail. Cette transformation en profondeur de l’organisation et des conditions de travail serait donc la cause de la recrudescence du harcèlement psychologique au travail. Les collectifs de travail se trouvent particulièrement fragilisés et anéantis (Huez, 1998). Les possibilités de coopération, de communication et de résistance deviennent de plus en plus difficiles, ce qui a pour effet de majorer la souffrance, la frustration et la peur qui sont vécues dans une solitude affective au travail (Dejours, 1993) où chacun joue ses propres cartes.

Leymann (1996) a identifié que le harcèlement psychologique au travail peut trouver ses racines dans les défaillances : (1) de la conception des tâches (pour fuir la monotonie et la répétitivité) ; (2) de l’organisation du travail ; et (3) du style de leadership adopté par la gestion. En effet, le harcèlement psychologique doit être compris ici non pas comme un phénomène isolé, épisodique, ponctuel et accidentel, mais comme le résultat d’une convergence de plusieurs tendances qui affectent le cœur même des organisations contemporaines : une concurrence accrue inter et intraorganisations, l’aggravation de la précarisation de l’emploi, les changements organisationnels continuels, les nouvelles formes de gestion et l’organisation du travail, etc. Dans le même sens, Le Goff (2000) met l’accent sur les conditions sociales qui rendent possible une intensification de l’expression de cette forme de violence. Ces tendances ne conduisent pas nécessairement au harcèlement psychologique, mais elles forment son terreau.

À partir d’un ensemble d’enquêtes et d’entretiens, Leymann (1996) a réussi à dresser une typologie de quarante-cinq agissements constitutifs du harcèlement psychologique au travail, regroupés dans cinq groupes d’agissements visant à : 1) empêcher la victime de s’exprimer ; 2) isoler la victime ; 3) déconsidérer la victime auprès de ses collègues ; 4) discréditer le travail de la victime ; et 5) compromettre la santé de la victime.

Cette typologie est à la base du Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT). D’autres typologies ont été proposées (Ravisy, 2000 ; Vartia, 1996 et Zapf et coll., 1996) et elles ont été inspirées à partir de celle proposée par Leymann.

D’après Leymann (1996), le harcèlement psychologique peut être vertical, descendant (d’un-e supérieur-e vers un-e subordonné-e) ou ascendant (d’un-e subordoné-e vers un-e supérieur-e), ou horizontal (entre collègues d’un même niveau hiérarchique). Dans ce dernier cas, Cru (2001) souligne l’importance de comprendre la dynamique interne du groupe, la division sexuelle du travail dans le groupe et les mécanismes de défense créés dans le groupe en utilisant une approche plus centrée sur la psychopathologie du travail. Il est intéressant de souligner que la préoccupation avec les rapports sociaux de l’âge est presque absente dans la littérature sur le harcèlement psychologique.

En ce qui concerne le harcèlement psychologique vertical, Cru (2001) raffine cette catégorisation en différenciant entre le harcèlement psychologique où la gestion est ouvertement impliquée dans la désorganisation du lien social ; et celui où la gestion condamne le harcèlement psychologique mais le favorise dans ses choix de gestion. Nous croyons qu'il faut aussi ajouter un troisième type où la gestion est responsable du harcèlement par l'incompétence managériale ou par l'absence d'un style de leadership. Il n'est pas question d'excuser ici les comportements du harceleur mais, avant d'avancer des hypothèses simplistes, il faut essayer de mieux comprendre et de placer le problème dans un contexte, pour mieux le contrer et le prévenir.

Il est important de remarquer que les recherches empiriques menées jusqu'à présent sont unanimes à souligner qu'aucune corrélation n'a pu être établie entre les traits de personnalité des victimes et le harcèlement psychologique (Leymann, 1996 ; Vartia, 1996). De plus, dans la littérature aujourd'hui, il est moins question de perversité des individus que de tolérance des organisations vis-à-vis du harcèlement psychologique (Le Goff, 2000).

Concernant les rapports sociaux de l'âge, la littérature sur le harcèlement psychologique reste encore très limitée et parfois ambiguë. Di Martino, Hoel et Cooper (2003) avancent que les jeunes subissent plus de harcèlement que les travailleurs plus âgés. Ces auteurs reconnaissent, toutefois, que le portrait n'est pas encore bien établi. Doyle (2001) souligne qu'il y a une faible évidence entre le harcèlement et l'âge. Selon cette étude, la cohorte la plus harcelée serait celle de 25 à 45 ans. Le harcèlement aurait tendance à diminuer avec l'âge.

Par contre, Einarsen et Skogstad (1996) indiquent à partir d'une étude auprès des organisations privées et publiques en Norvège que les personnes entre 51 et 60 ans ont été les plus touchées par le harcèlement psychologique. Cependant, dans une autre étude, Einarsen et Raknes (1997) montrent que les travailleurs plus âgés sont moins exposés au harcèlement.

Rayner (1997) analyse l'âge des harceleurs et des victimes, et conclut que les harceleurs sont plus âgés que leurs victimes. Cependant, l'auteure nous met en garde par rapport au profil de l'âge de l'échantillonnage et l'âge moyen davantage bas qui auraient pu biaiser les résultats.

Rayner et coll. (2002) soutiennent que les études britanniques présentent une tendance générale : la durée du harcèlement psychologique est plus longue pour les personnes plus âgées. Les cas de harcèlement seraient plus difficiles à régler lorsqu'on est plus âgé à cause d'une mobilité professionnelle plus réduite.

En Espagne, Zabala (2001), à partir des résultats d'une étude sur la violence au travail, montre que les plus jeunes sont plus susceptibles de se faire harceler. L'auteur avance une explication axée sur le contexte organisationnel qui catalyse l'apparition du harcèlement psychologique contre les jeunes de moins de trente ans. L'auteur soutient que la surqualification des jeunes qui

entrent dans le marché du travail peut représenter une menace à d’autres collègues et supérieurs hiérarchiques, ce qui déclencherait le harcèlement psychologique.

Finalement, Hansen et coll. (2006), dans une recherche sur le harcèlement psychologique dans sept organisations suédoises, n’ont pas trouvé de différences d’âge significatives parmi les victimes et non-victimes de harcèlement psychologique. En outre, Leymann (1996) ne trouve pas de différences significatives selon l’âge des victimes de harcèlement psychologique non plus. Quine (2001), dans une étude sur le harcèlement psychologique chez les infirmières, n’a pas trouvé de différences significatives selon l’âge non plus.

Ainsi, nous pouvons constater, à partir de la littérature sur le harcèlement psychologique au travail, que les liens entre les rapports sociaux de l’âge, et le harcèlement psychologique ne sont pas concluants. Les analyses restent limitées et dans plusieurs études les différences selon les rapports sociaux de l’âge ne sont même pas envisagées, ni considérées. En plus, il n’y a pas eu jusqu’à présent d’études particulières visant à analyser ou identifier les influences entre les rapports sociaux de l’âge et le harcèlement psychologique.

Notre objectif sera d’identifier si dans les dynamiques de cette forme de violence, il existe des différences influencées par les rapports sociaux de l’âge. Plus précisément, on vise à comprendre (a) s’il y a un groupe d’âge qui vit plus de harcèlement psychologique au travail ; (b) s’il y a une différence, selon l’âge, des types d’agissements qui constituent le harcèlement psychologique ; (c) si les rapports sociaux de l’âge ont une influence sur la durée et la fréquence du harcèlement psychologique ; (d) si la dynamique entre le harceleur et la victime est traversée ou non par les rapports sociaux de l’âge.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé une stratégie de recherche quantitative axée sur l’envoi de questionnaires par la poste à cinq groupes différents de travailleuses et travailleurs syndiqués au Québec. Nous avons développé un questionnaire regroupant le Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT), pour les agissements du harcèlement psychologique et différentes échelles concernant la santé mentale.

L’étude 1 (E1) est composée d’un groupe de professionnelles dans le secteur de la santé (psychologues, ergothérapeutes, diététiciennes, travailleuses sociales, etc.). La deuxième étude (E2) est formée d’un groupe d’ingénieurs. La troisième étude (E3) regroupe des travailleuses et travailleurs dans le secteur de l’éducation (enseignantes, professionnelles, etc.). L’étude 4 (E4) est constituée des travailleuses et travailleurs cols bleus. Finalement, l’étude 5 (E5) réunit un groupe de techniciennes et techniciens.

Dans le tableau 1, nous présentons la composition de l'échantillonnage pour chaque étude. Les taux de réponse varient entre 15 % et 33 %. Nous les jugeons satisfaisants compte tenu du fait que le questionnaire était assez long (entre 32 et 40 pages) et que nous n'avons utilisé aucune forme de récompense monétaire pour que les personnes répondent au questionnaire. De plus, compte tenu de notre sujet de recherche, nous avons procédé à l'envoi d'une seule lettre de rappel, pour minimiser un sentiment possible de harcèlement par rapport à la recherche. Finalement, les références sur la méthodologie des enquêtes postales nous indiquent qu'on doit attendre un taux de réponse qui varie entre 10 et 50 % (Neuman, 2000 ; De Vaus, 1999).

Concernant le genre, on observe que les populations des E1 et E3 sont traditionnellement féminines et les trois autres études comportent une population traditionnellement masculine, ce que reflète bien le profil de la population générale de chacune des études. Pour les études E2, E3 et E4, l'âge est bien distribué, tandis que dans l'étude E1, la population est plus jeune, en contraste avec l'étude E5 où la population est plus âgée.

TABLEAU 1

Composition de l'échantillonnage

	Études				
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**
Nombre de participants (n)	613	469	574	960	500
Taux de réponse (%)	32	32	33	15	20
Femmes (%)	81	18	71	26	8
Hommes (%)	19	82	29	74	92
Moyenne d'âge (ans)	40	44	43	44	45
Groupes d'âge (ans)					
20-34	34,8	16,5	24,5	11,8	9,9
35-44	25,5	32,7	26,6	40,0	31,7
45-54	33,0	38,0	38,6	38,7	52,0
55 et plus	6,7	12,8	10,3	9,5	6,4

RÉSULTATS

Nous avons pu établir quatre groupes de travailleurs et travailleuses : (a) ceux qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique (JH) ; (b) ceux qui vivent présentement du harcèlement psychologique (VH) ; (c) ceux qui ont vécu du harcèlement psychologique au travail depuis les 12 derniers mois (DH) ; et (d) ceux qui sont témoins de harcèlement psychologique (TH). Le tableau 2 nous

indique la distribution dichotomisée des travailleuses et travailleurs ayant vécu du harcèlement dans les douze derniers mois (b et c) et ceux qui n’ont jamais vécu du harcèlement (a).

TABLEAU 2

Distribution dichotomisée des travailleurs ayant vécu du harcèlement

Harcèlement	**Études**				
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**
Harcelé(e)s – DH (%)	31,9	24,1	30,8	63.3	30,2
Jamais harcelé(e)s – JH (%)	68,1	75,9	69,2	36,7	69,8

Nous constatons qu’en général, le pourcentage des personnes qui vivaient le harcèlement psychologique associé à celles qui l’ont vécu dans les douze derniers mois se situe entre 24 % et 32 %. Le taux extrêmement élevé de l’étude E4 doit être compris en considérant les particularités de l’organisation étudiée qui utilise un modèle de gestion axé sur la confrontation et l’humiliation de ses employés.

TABLEAU 3

Harcèlement dans les groupes d’âge

Groupes d’âge	**Études**				
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**
20-34 ans	33,6	12,7	28,8	13,6	9,1
35-44 ans	23,4	42,4	21,2	41,0	40,0
45-54 ans	36,0	29,1	39,7	37,3	45,7
55 ans et plus	7,0	15,8	10,3	8,1	5,2

Nous n’avons pas pu trouver de différences significatives intragroupes, sauf pour l’étude E4 (ANOVA $F(3,639) = 5,85$, $p < 0,001$). Autrement dit, dans les études E1, E2, E3 et E5, il n’y a pas de différences selon l’âge, tandis que dans l’étude E4, on observe que les deux groupes qui composent les 20-44 ans sont plus harcelés que les deux autres groupes qui forment les 45 ans et plus.

Ensuite, nous avons essayé de vérifier si les agissements qui composent le harcèlement psychologique peuvent être différents selon l’âge de la victime. Le tableau 4 présente les dix agissements les plus fréquents dans chacune des cinq études.

TABLEAU 4

Les dix agissements les plus présents dans les cinq études (%)

Agissements	**Études**				
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**
Un supérieur a limité vos possibilités d'expression	18,1	15,4	15,9	26,8	29,5
Regards négatifs ou gestes qui ont un sens négatif	18,0	10,3	20,5	25,0	22,3
Insinuations sans rien dire directement	17,6	11,2	23,5	29,0	28,7
Des gens parlent dans votre dos	15,0	12,6	18,6	39,1	38,1
Des gens remettent en question votre jugement	14,9	13,4	14,0	18,8	28,9
D'autres personnes limitent vos possibilités d'expression	14,1	11,3	15,2	23,0	28,4
Des gens évaluent votre performance sur de fausses prémisses	12,7	9,1	6,9	14,4	22,7
Des attaques constantes par rapport à votre travail	11,9	9,7	11,1	21,2	20,9
Des gens criaient après vous	11,9	5,4	12,4	18,8	15,2
Des gens partent des rumeurs à votre propos	7,8	7,4	9,4	25,3	23,2

Il est important d'insister sur le fait que si on prend chacun des agissements, d'une manière isolée, un par un, ils peuvent sembler effectivement anodins, inoffensifs même. Cependant, ce faisant, on banalise ce type de violence, car si chacun des agissements séparés peut sembler quelque chose de banal, qui arrive à tout le monde, dans le harcèlement psychologique tous ces agissements ne se produisent pas seuls. Dans la dynamique du harcèlement, ce n'est pas seulement un agissement, ce sont plusieurs agissements, et quand ils sont ensemble, ils ont une synergie et un effet cumulatif qui vont finir par produire un traumatisme pour la personne cible. Si on les analyse individuellement ici, c'est seulement pour vérifier si les rapports sociaux de l'âge peuvent avoir un effet et promouvoir une dynamique particulière en employant davantage certains agissements.

Sauf pour l'étude E1 où il n'y a pas de différences, dans les autres études, en utilisant des analyses de variance, nous trouvons des agissements qui sont à la fois plus présents parmi les personnes harcelées plus jeunes et à la fois plus présents parmi les personnes harcelées plus âgées. Le tableau 5 nous présente

ces agissements et les groupes d’âge auxquels ils sont associés. Nous pouvons remarquer que parmi les agissements influencés par les rapports sociaux de l’âge, il y en a au moins quatre qui se trouvent parmi les plus présents, présentés dans le tableau 4.

En effet, chaque étude semble avoir une dynamique particulière. En utilisant le test de Scheffé pour effectuer des comparaisons multiples, nous avons une analyse plus détaillée de ces différences. Par exemple, dans les études E2, E4 et E5, nous trouvons des agissements à la fois plus présents dans le groupe des plus jeunes, à la fois dans le groupe des plus âgés. Dans l’étude E4, nous avons des agissements sont plus présents simultanément chez les groupes des plus jeunes (20-34) et des plus âgés (55 ans et plus).

Tableau 5

Les agissements influencés par les rapports sociaux de l’âge

Agissements	Étude	ANOVA	Groupe d’âge plus présent
Un supérieur a limité vos possibilités d’expression	E2	F(3,99) = 5,80***	45-55 et 55 ans et plus
D’autres personnes limitent vos possibilités d’expression	E2	F(3,99) = 2,67*	20-34 ans
On ne vous donne plus de tâches	E2	F(3,65) = 4,11**	45-55 et 55 ans et plus
Accomplir des tâches qui exigent moins de compétences que vous en avez	E2	F(3,78) = 3,54*	55 ans et plus
Des gens se moquent de votre vie privée	E2	F(3,99) = 3,14*	20-34 ans
	E5	F(3,130) = 2,68*	20-34 ans
Des gens remettent en question votre jugement	E2	F(3,99) = 4,35**	20-34 et 35-44 ans
Vous êtes traité-e comme si vous n’existiez pas	E3	F(3,148) = 1,80**	55 ans et plus
	E4	F(3,382) = 2,56*	55 ans et plus
Une personne criait après vous	E4	F(3,396) = 2,95*	20-34 et 55 ans et plus
On vous attribue de tâches malsaines	E4	F(3,390)=7,79***	20-34 ans
On vous transfère constamment vers de nouvelles tâches	E4	F(3,390)=6,23***	20-34 ans
On vous donne des tâches insultantes, humiliantes	E4	F(3,390) =7,79***	20-34 et 55 ans et plus
Vous êtes forcé de faire des tâches qui sont une attaque à votre dignité	E5	F(3,181)=2,90*	55 ans et plus

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

En ce qui concerne la fréquence du harcèlement psychologique, il n'y a aucune différence selon les rapports sociaux de l'âge. Par contre, les études E3 et E4 présentent des différences significatives associées à la durée du harcèlement et les groupes d'âge. Les études E1, E2 et E5 ne présentent pas de différences significatives associées à la durée du harcèlement et les groupes d'âge.

Pour l'étude 3 (ANOVA $F(3,132) = 6{,}54$, $p < 0{,}001$), en utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples entre les quatre groupes d'âge, les différences de moyennes entre les groupes sont statistiquement significatives pour les quatre groupes et plus élevées pour le groupe de 45-54 ans, suivi du groupe de 55 ans et plus, suivi du groupe de 35-44 ans et finalement du groupe de 20-34 ans. Pour l'étude E4 (ANOVA $F(3,362) = 3{,}00$, $p < 0{,}05$), en utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples entre les quatre groupes d'âge, les différences de moyennes entre les groupes sont statistiquement significatives pour trois groupes, en étant plus élevées pour le groupe de 55 ans et plus, suivi des groupes de 35-44 ans et de 45-55 ans, et finalement le groupe de 20-34 ans.

Finalement, l'âge des harceleurs et des victimes sont présentés dans le tableau 6. Les résultats pour l'étude E4 ne sont pas disponibles, car la question sur l'âge de la personne harceleuse n'était pas disponible. Pour les quatre autres études, nous avons réalisé un test du chi-carré pour déterminer si l'âge de la personne responsable du harcèlement a été également distribué. Pour l'étude E1, χ^2 (6, N = 214) = 75,3, p > 0,001 ; pour l'étude E2, χ^2 (6, N = 158) = 64,4, p > 0,001 ; pour l'étude E4, χ^2 (6, N = 573)=205,6, p > 0,001 ; et pour l'étude E5, χ^2 (6, N = 175) = 65,0, p > 0,001. Cela nous indique que le harcèlement est davantage fait par une personne plus âgée que la victime.

TABLEAU 6

L'âge des victimes et des harceleurs au moment du harcèlement

Groupe de l'âge des victimes (ans)	Étude	L'âge du harceleur (%)			
		Plus jeune	**Même âge**	**Plus âgé**	**Total**
20-34		1,9	1,9	29,9	33,6
35-44		3,7	4,2	15,4	23,4
45-54	E1	10,7	14,5	10,7	36,0
55 ans et plus		3,7	3,3	0,0	7,0
Total		20,1	23,8	56,1	100,0
20-34		0,0	0,6	12,0	12,7
35-44		2,5	12,0	27,8	42,4
45-54	E2	10,8	10,1	8,2	29,1
55 ans et plus		10,8	2,5	2,5	15,8
Total		24,1	25,3	50,6	100,0

TABLEAU 6

L'âge des victimes et des harceleurs au moment du harcèlement (*suite*)

Groupe de l'âge des victimes (ans)	Étude	L'âge du harceleur (%)			
		Plus jeune	Même âge	Plus âgé	Total
20-34		0,3	1,0	12,2	13,6
35-44		4,7	15,7	20,6	41,0
45-54	E4	13,6	15,0	8,7	37,3
55 ans et plus		6,5	1,4	0,2	8,1
Total		25,1	33,2	41,7	100,0
20-34		0,0	0,6	8,6	9,1
35-44		3,4	14,3	22,3	40,0
45-54	E5	21,1	14,9	9,7	45,7
55 ans et plus		4,6	0,6	0,0	5,2
Total		29,1	30,3	40,6	100,0

DISCUSSION

L'âge semble jouer un rôle dans les dynamiques du harcèlement psychologique au travail. D'après nos résultats, nous ne pouvons pas identifier le groupe qui serait le plus harcelé. Cependant, à partir de nos résultats, nous pouvons remarquer que la dynamique du harcèlement peut être différente selon les groupes d'âge étudiés, c'est-à-dire que, lorsque l'on est jeune ou plus âgé, les agissements composant le harcèlement ne sont pas nécessairement les mêmes.

Nous observons que les dix agissements les plus présents dans les cinq études se regroupent davantage dans les groupes (1) visant à empêcher la victime de s'exprimer (40 %), ensuite dans le groupe (3) visant à déconsidérer la victime auprès d'autrui (40 %) et finalement le groupe (4) visant à discréditer le travail de la victime (20 %). En analysant les agissements influencés par les rapports sociaux de l'âge, les proportions sont presque inversées. Le groupe (4) visant à discréditer le travail de la victime (41,6 %), ensuite le groupe (1) visant à empêcher la victime de s'exprimer (25 %) et finalement le groupe (3) visant à déconsidérer la victime auprès d'autrui (16,7 %). Nous avons encore les groupes (2) isoler la victime et (5) compromettre la santé de la victime (8,3 %) avec chaque groupe. Cela nous indique que les rapports sociaux de l'âge ont une influence dans la constitution des agissements qui forment la dynamique du harcèlement psychologique.

Parmi les douze agissements influencés par les rapports sociaux de l'âge, on constate que quatre sont parmi les dix agissements les plus présents dans les cinq études, ce qui nous indique qu'ils ne sont pas périphériques dans la constitution de la dynamique du harcèlement psychologique.

Finalement, lorsqu'on analyse les groupes d'âge où les agissements sont les plus présents, nous avons les groupes 20-34 ans et 55 ans et plus concentrant 42,1 % des agissements chacun ; suivi des groupes 45-54 ans (10,5 %) et 35-44 ans (5,3 %). Toutefois, lorsque l'on regarde les agissements, pour ces deux groupes, ils sont différents, ce qui donne une « couleur » différente à la dynamique du harcèlement. Pour le groupe de 20-34 ans, on constate dans l'ordre d'importance : (3) déconsidérer la victime auprès d'autrui ; (4) discréditer la victime dans son travail et (1) empêcher la victime de s'exprimer ; et finalement (5) compromettre la santé de la victime. D'autre part, pour le groupe des 55 ans et plus, on constate aussi en ordre d'importance : (4) discréditer la victime dans son travail, suivi de (1) empêcher la victime de s'exprimer et (2) isoler la victime.

Ainsi, on peut affirmer que la dynamique du harcèlement psychologique est teintée selon le groupe d'âge auquel appartient la victime. Si je suis plus jeune, on visera davantage à me discréditer sur le plan individuel. Si je suis plus âgé, probablement, on visera à discréditer mon travail ou à m'isoler ou placardiser pour utiliser l'expression de Lhuilier (2002).

À partir de nos résultats, nous ne pouvons pas dire que les jeunes subissent plus de harcèlement psychologique que les plus âgés ou vice versa. Cependant, il serait juste de dire qu'ils vivent une dynamique constituée d'agissements différents selon leurs âges, donc le harcèlement aura tendance à changer avec l'âge.

Concernant la durée du harcèlement, seulement deux études (E3 et E4) présentent des différences. Malgré les différences entre les résultats des études E3 et E4, nous pouvons dégager une tendance où le harcèlement dure moins pour les plus jeunes (groupe 20-34 ans) et une plus longue durée pour le groupe de 45 ans et plus. Ces deux tendances peuvent être bien expliquées par les arguments de Rayner et coll. (2002) touchant la mobilité professionnelle qui est plus facile pour les jeunes et plus réduite pour les plus âgés. En plus, il faut aussi considérer que ces différences peuvent être associées à l'ancienneté des travailleurs ou encore à un effet générationnel où les valeurs des plus jeunes sont ancrées dans le respect de soi et dans la quête de l'épanouissement au travail (voir Gauthier, 2004).

Finalement, la dynamique entre la personne qui harcèle et la victime est aussi traversée par les rapports sociaux de l'âge. Dans les quatre études, la plupart du temps on est harcelé par une personne plus âgée. Il faut faire attention, car cela ne signifie pas que les harceleurs sont concentrés dans les groupes d'âge les plus âgés. Cela signifie tout simplement que la personne qui harcèle est plus âgée que la victime.

CONCLUSION

Parmi les cinq études présentées ici, il y a une différence selon les groupes d’âge seulement dans un cas et cela doit être relativisé, car le contexte organisationnel et sociétal peut avoir une influence dans la dynamique de ce groupe des travailleuses et travailleurs.

Par contre, les rapports sociaux de l’âge semblent jouer un rôle dans la constitution des agissements qui composent la dynamique du harcèlement psychologique au travail. De cette manière, le harcèlement prend un visage différent selon les étapes de la vie de l’individu.

L’âge joue aussi un rôle concernant la durée du harcèlement. Les travailleuses et les travailleurs plus âgés vivent le harcèlement plus longtemps. Le groupe des 20-34 ans est celui dont la durée est la plus courte.

Nous croyons que le variable « âge » possède un effet synergique et une interaction complexe avec d’autres variables tels que le genre, la culture organisationnelle, le statut social, le niveau de compétences, etc., qui ensemble peuvent avoir un effet important dans les dynamiques du harcèlement psychologique. De cette manière, chaque organisation aura en place une dynamique associée au harcèlement psychologique où l’âge est un ingrédient important, mais non déterminant du harcèlement psychologique.

Notre recherche possède aussi des limites. Une limite importante est que dans les études présentées, nos répondants étaient tous au travail (les personnes en congés étaient exclues des échantillonnages). De cette manière, nous constatons que nos résultats peuvent sous-estimer une partie importante des personnes âgées qui sont parties en préretraite pour échapper au harcèlement psychologique au travail tel que nous l’indique le passage suivant :

> Dans le passé, j’avais eu des patrons durs, mais je pouvais m’expliquer avec eux. Lui (M. Y), il m’a écœurée en maudit. Jamais dans ma vie professionnelle, je me suis sentie aussi mal, aussi inconfortable, aussi fragile. Je ne voulais pas voir que je subissais du harcèlement. J’ai dû quitter mon travail pour protéger ma santé (travailleuse victime de harcèlement psychologique).

Ainsi, comme notre échantillonnage a été centré sur les personnes au travail, nous sous-estimons le nombre des travailleuses et travailleurs plus âgés qui ont vécu une situation de harcèlement psychologique et qui à ce moment ont pris une retraite anticipée.

Il faut considérer qu’il y a des limites quant à la généralisation des résultats obtenus. Nous ne pouvons pas généraliser ces résultats à l’ensemble de la population québécoise. Nous avons ici cinq groupes qui ne sont pas représentatifs de la population québécoise en général. Présentement, d’autres projets de recherche sont en cours pour obtenir un portrait plus étendu du harcèlement psychologique. Nous poursuivrons nos analyses et allons essayer de raffiner les analyses présentées ici dans l’avenir.

BIBLIOGRAPHIE

BRODSKY, C.M. (1976). *The Harassed Worker*, Lexington, Lexington Books.

CRU, D. (2001). « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, Genre et Sociétés*, vol. 5, p. 57-73.

DEJOURS, C. (1993). *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard Éditions.

DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France*, Paris, Seuil.

DEJOURS, C. (2001). « Désolation et harcèlement moral », *Le Monde,* 10 avril, p. 10.

DE VAUS, D.A. (1999). *Surveys in Social Research*, 4e éd., Londres, UCL Press.

DI MARTINO, V., H. HOEL et C. COOPER (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

DOYLE, E. (2001). *Dignity at Work : The Challenge of Workplace Bullying*, Dublin, Stationery Office.

EINARSEN, S. et B.I. RAKNES (1997). « Harassment in the Workplace and the Victimization of Men », *Violence and Victims*, vol. 12, no 3, p. 247-263.

EINARSEN, S. et A. SKOGSTAD (1996). « Bullying at Work : Epidemiological Findings in Public and Private Organizations », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no 2, p. 185-201.

GAUTHIER, M. (2004). *La relève et le choc des valeurs*, Communication au congrès de la Fédération des commissions scolaires, 14 mai.

HANSEN, A.M., A. HOGH, R. PERSSON, B. KARLSON, A.H. GARDE et P. ORBAEK (2006). « Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response », *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 60, p. 63-72.

HUEZ, D. (1998). « Organisation du travail et précarisation de la santé », dans Association Santé et médecine du travail (dir.), *Des médecins du travail prennent la parole – Un métier en débat*, Paris, Syros, p. 58-67.

LE GOFF, J.P. (2000). *Les illusions du management : pour le retour du bons sens*. Paris, La Découverte.

LEYMANN, H. (1996). *Mobbing : La persécution au travail*, Paris, Seuil.

LHUILIER, D. (2002). *Placardisés : Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.

NEUMAN, W.L. (2000). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*, 4e éd., Boston, Allyn and Bacon.

QUINE, L. (2001). « Workplace Bullying in Nurses », *Journal of Health Psychology*, vol. 6, no 1, p. 73-84.

RAVISY, P. (2000). *Le harcèlement moral au travail*, Paris, Éditions Dalloz.

RAYNER, C. (1997). « Incidence of Workplace Bullying », *Journal of Community & Applied social psychology*, vol. 7, no 3, p. 199-208.

RAYNER, C., H. HOEL et C. COOPER (2002). *Workplace Bullying : What we know, who is to blame, and what can we do ?*, Londres, Taylor & Francis.

VARTIA, M. (1996). « The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no 2, p. 203-214.

ZABALA, I.P. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Santander, Editorial Sal Terrae.

ZAPF, D., C. KNORZ et M. KULLA (1996). « On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n° 2, p. 215-237.

Le rôle de l'organisation du travail comme soutien à la transmission des savoirs protecteurs de métier
Le cas des soins à domicile

Esther E. Cloutier, Élise Ledoux, Hélène David,
Isabelle Gagnon et François Ouellet

La question de la transmission devient d'autant plus importante qu'on assiste à un vieillissement de la population active et à un départ anticipé à la retraite de la génération du baby-boom (ISQ, 2004). Ce départ massif de travailleurs, porteurs de connaissances essentielles, soulève l'urgence d'assurer une transition dans la pérennité du savoir. En effet, plusieurs études, dans différents secteurs d'activité économique et pour diverses professions, montrent que le personnel expérimenté et vieillissant élabore de nombreuses stratégies de travail lui permettant de faire face aux multiples contraintes rencontrées dans l'exercice de son travail et ainsi de se protéger des risques (santé et services sociaux, Cloutier et coll., 1998, 2005 ; Gonon, 2003 ; éboueurs, Cloutier, 1994 ; sidérurgie, Pueyo, 1998 ; restauration collective, Avila-Asuncio 1998 ; aviation, Millanvoye et Colombel, 1996 ; automobile, Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Ces savoirs, en plus de favoriser la protection des travailleurs, visent également à améliorer la qualité et l'efficacité de la production et des services offerts (Cloutier et coll., 2005 ; Coutarel et coll., 2003). Ces études montrent aussi que ces savoirs de métier et de prudence sont diversifiés et varient selon les milieux de travail et les métiers.

Une étude exploratoire réalisée auprès d'usineurs et de cuisiniers et qui concerne essentiellement la question de la transmission des savoirs de métier (Cloutier et coll., 2002) montre que les travailleurs expérimentés[1] disposent de savoirs protecteurs qui sont littéralement imbriqués à une variété de savoirs

1. Dans les milieux de travail, les travailleurs expérimentés sont souvent âgés de plus de 45 ans.

portant sur la qualité et la production. Ces savoirs de nature variée constituent une richesse à transmettre dans les milieux de travail afin de favoriser l'intégration et le maintien en emploi ainsi que la santé et sécurité au travail (SST) de la main-d'œuvre tout en évitant les pertes d'expertise. Cette étude montre aussi que ces types de savoirs sont souvent invisibles, tributaires d'un apprentissage « sur le tas » réalisé de façon informelle. Ils varient selon le métier et l'expérience des travailleurs. L'étude a aussi révélé que la transmission peut être organisée et formelle et tout autant informelle selon les conditions d'exercice du travail et les caractéristiques des métiers : différents facteurs organisationnels déterminent des conditions plus ou moins favorables à la transmission. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment l'importance des contraintes temporelles, la gestion des ressources humaines ainsi que la répartition des tâches selon l'âge et l'expérience.

Il y a donc lieu d'explorer l'impact de l'organisation du travail, parmi diverses pistes possibles d'amélioration de la transmission des savoirs en milieu de travail. C'est ce que nous ferons dans cette présentation. Ceci est d'autant plus pertinent que les détenteurs des savoirs de métier et de savoir-faire de prudence sont généralement des travailleurs expérimentés et vieillissants, souvent usés par l'exposition aux risques. La reconnaissance des savoirs de ces travailleurs permet notamment de leur offrir l'occasion de jouer un nouveau rôle au sein de l'organisation (mentors, compagnons, etc.), contribuant ainsi à la rétention de cette main-d'œuvre. La reconnaissance de ces capacités favorise également leur santé mentale au travail en suscitant chez eux un sentiment de valorisation et d'utilité (Guiho-Bailly, 1998).

Nous considérons ici que la transmission concerne tout ce qui implique le transfert des connaissances et des habilités de métier acquises par l'expérience, principalement d'un expérimenté vers un novice. Cette définition se rattache surtout au domaine anthropologique, qui sous-entend que la culture du métier et du travail, qui n'est pas statique car elle intègrent « des ruptures et des créations, des continuités et des adaptations », est au centre même de l'activité de transmission (Cloutier et coll., 2002). Ainsi les modes, les pratiques et les objets de transmission varient selon les différentes cultures.

OBJECTIFS

Une recherche a été entreprise pour étudier le rôle de l'organisation du travail des services de soins à domicile comme soutien : 1) à l'élaboration de stratégies protectrices de travail des AFS et des infirmières expérimentées ; 2) au développement de ces stratégies par les novices ; 3) à l'utilisation de ces stratégies lors de la réalisation de l'activité réelle, particulièrement pour des situations de travail à risque. Dans cette présentation, nous insistons sur tous les résultats qui concernent la transmission des savoirs de protection et de métiers.

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche interdisciplinaire est basée sur quatre études de cas enchâssées (Yin, 1994) qui se déroulent dans des services de maintien à domicile de CLSC présentant des caractéristiques organisationnelles différentes. Pour rendre compte de cette problématique complexe, les données collectées proviennent de différentes sources :

- entrevues individuelles auprès de gestionnaires (direction, chef d'équipe, responsable SST, etc.) et de représentants du personnel ;
- entrevues collectives auprès d'AFS et d'infirmières (11 entrevues auprès de 24 AFS et 24 infirmières) d'âge et d'expérience variés pour comprendre leur travail ;
- observation de l'activité de travail de 11 AFS et de 11 infirmières tout au long de leur journée de travail et analyse temporelle de cette activité ;
- observation de réunions de travail de divers types (35 réunions en tout) : multidisciplinaires, professionnelles, discussions de cas, ventilation ;
- entrevues collectives (7 AFS) et individuelles (6 entrevues) auprès d'AFS ayant subi des accidents ou ayant été victimes de problèmes de santé liés au travail ;
- documents administratifs portant sur l'organisation du travail ;
- données de main-d'œuvre, de lésions professionnelles et d'absence pour problèmes de santé au cours des trois dernières années ;
- questionnaire portant sur la santé musculo-squelettique et la santé psychologique.

RÉSULTATS

Les enjeux particuliers de la transmission pour ces métiers

Plusieurs caractéristiques du secteur et des métiers étudiés font que la transmission des savoirs de protection et de métier présentent un défi important. Les travailleuses exécutent seules l'activité de soins à domicile : elles sont isolées et les milieux sont diversifiés (les domiciles des patients). De plus, ces métiers impliquent une interaction forte avec un client, ce qui sous-tend l'existence de savoirs de métier particuliers, notamment d'ordre relationnel et affectif (Caroly, 2001 ; Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Teiger et coll., 2005). Le secteur de la santé fait aussi face à un problème important de rétention de sa main-d'œuvre infirmière vieillissante et expérimentée alors que d'autres départs massifs à la retraite sont prévisibles dans les prochaines années, et ce, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Charest et Zellama, 2004). Le secteur est confronté à un besoin important de nouvelle main-d'œuvre qui doit être intégrée, rapidement productive et protégée des risques à sa SST. Enfin, les AFS

font face à des transformations de leurs métiers (actes délégués au personnel « non professionnel ») alors que les infirmières doivent régulièrement faire des apprentissages technologiques (ex. : outils de gestion des clientèles, nouveaux équipements ou matériel de soin).

Des métiers à risque

Le taux de fréquence des lésions professionnelles compensées par la CSST des AFS se situe au-dessus de la moyenne québécoise (8,1 % *vs* 5,1 % ; compilation spéciale de l’IRSST pour Cloutier et coll., 2005) alors que celui des infirmières de CLSC est plus faible (2,8 % *vs* 5,1 %[2]). Cependant, ces chiffres ne donnent qu’un aperçu de l’ampleur de la question. En effet, la situation est beaucoup plus préoccupante en considérant, en plus des données de la CSST, les cas d’assignation temporaire et les absences de santé ayant des liens potentiels avec le travail[3]. Ce sont le tiers des AFS et des infirmières qui se sont absentées pour problèmes de SST au cours d’une année. De plus, les durées moyennes d’absence sont de plus de deux mois pour les AFS et de trois mois pour les infirmières. Les principaux problèmes des AFS sont des troubles musculo-squelettiques et, dans une moindre mesure, des troubles de santé psychologique alors que les infirmières sont essentiellement victimes de ces derniers troubles.

L’existence de stratégies de protection et de métier

L’étude a montré que les AFS et les infirmières développent plusieurs types de stratégies protectrices de travail et de métier visant la préservation de leur santé physique et psychologique en réduisant la charge physique, cognitive et affective liée au travail. Ces stratégies visent aussi à diminuer les fortes contraintes temporelles qu’elles rencontrent. En effet, l’expérience du métier s’avère bénéfique car elle favorise l’acquisition de stratégies protectrices qui permettent de réduire les contraintes posturales. L’analyse montre aussi que l’expérience du métier influence la nature des interactions verbales avec les clients. Ainsi, les travailleuses expérimentées développent la capacité de réaliser des activités de dépistage, de planification du soin ou d’enseignement, par le biais des interactions, tout en réalisant simultanément les soins. L’expérience du métier permet aussi de réduire la durée du temps des soins, tant chez les AFS que les infirmières.

---

2. Le taux d’incidence des lésions professionnelles des infirmières se situe au même niveau que la moyenne québécoise, soit 2,7 %.
3. Ces absences sont liées à des problèmes musculo-squelettiques et de santé psychologique.

Des lieux de transmission diversifiés

L'analyse des données montre plusieurs lieux où se déroule de la transmission. Tout d'abord, le temps de travail au CLSC représente une occasion d'échanges formels et informels qui se sont révélés très riches à cet égard. La transmission qui s'y passe concerne divers aspects du travail qui vont des caractéristiques des clients jusqu'à des éléments d'organisation du travail. Ces échanges sont plus faciles pour les infirmières que pour les AFS car elles passent la moitié de leur temps de travail au CLSC. Cependant, nos données montrent que les infirmières sont vraiment surchargées par l'ensemble des tâches invisibles qu'elles ont à accomplir pendant cette période de travail, ce qui ne favorise pas les échanges entre le personnel. Ce sont les infirmières expérimentées qui sont les plus sollicitées par leurs collègues. Un exemple du travail de ces infirmières a été particulièrement bien documenté au CLSC 4 pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue. En effet, il semble qu'une des difficultés majeures que ces dernières rencontrent concerne la connaissance du réseau élargi avec lequel elles doivent interagir; connaissance que les infirmières expérimentées possèdent. Or, ces échanges ne sont possibles que si un collectif de travail existe, que si le personnel dispose de temps pour le faire et que s'il existe des lieux où ils peuvent se produire, ce qui n'est pas toujours le cas selon les CLSC. Pour les AFS, ce type d'échange est encore plus difficile car elles ne se présentent au CLSC qu'occasionnellement pour récupérer leur horaire de travail et remplir leurs statistiques administratives (déplacement en voiture, clients, etc.) ou pour participer à des réunions de divers types lorsque celles-ci existent. Elles se rencontrent donc très rarement, ce qu'elles déplorent. Certaines organisations, comme les CLSC 2 ou CLSC 1, ne favorisent pas les rencontres. Ainsi, le temps passé au CLSC est minime et les AFS régulières et temporaires ne se rencontrent presque jamais, ce qui rend les échanges impossibles. Les AFS doivent prendre l'initiative de communiquer entre elles, sur leur temps personnel, si elles veulent avoir des informations sur les clientèles dont elles vont s'occuper. En outre, la configuration de l'environnement de travail peut rendre encore plus difficiles les rares échanges possibles entre les membres du personnel, ce qui était le cas au CLSC 2 par exemple, où les AFS et les infirmières étaient regroupées dans des locaux sur deux étages.

Un autre lieu qui s'est révélé extrêmement riche en termes de transmission de savoir de divers types, ce sont les discussions de cas qui se font fréquemment lors des réunions multidisciplinaires et aussi parfois dans les réunions professionnelles ou même les réunions cliniques. À titre d'exemple, au cours des réunions observées chez les AFS, certains cas de clients plus problématiques ont donné lieu à des échanges particulièrement riches. Ils ont comporté toutes les phases d'une résolution collective de problèmes :

- mise en commun d'informations d'origines diverses permettant d'affiner le diagnostic sur l'état « réel » du client ;

- description des diverses solutions apportées jusque-là au problème, y compris en échangeant des façons de faire et des « trucs » de métier ;
- évaluation collective de ces solutions ;
- recherche d’autres causes possibles au problème ;
- propositions nouvelles de solutions ;
- prise de position commune du groupe vis à vis du client et de l’aidant.

Dans la plupart de ces cas, le problème des soins pour les AFS implique l’aidant. Il s’agit d’une relation de travail triangulaire. La collaboration négative de l’aidant est un élément important des conditions des soins qui entraîne des effets sur l’état du client d’un côté, et sur la santé des AFS, de l’autre. Les stratégies de travail doivent donc inclure cette dimension de la relation avec l’aidant. À titre d’exemples, celui-ci, dans un cas, s’oppose à l’horaire officiel des soins matinaux qui sont trop tardifs et, dans un autre, défait constamment les réglages de hauteur du lit électrique fait par l’AFS pour empêcher la cliente de glisser. Les AFS éprouvent le besoin d’élaborer une consigne commune à ce propos.

Comme à d’autres occasions où les intervenants se retrouvent, les échanges portant sur des « savoirs d’expérience » et des stratégies de protection sont des occasions de développer les connaissances opératoires de tous (utilisation d’un sac plastique et élévation des pieds du lit électrique pour empêcher une patiente de glisser et la remonter plus facilement, faire une diversion auprès d’un patient pour l’amener à faire les soins). Par contre, la réunion est aussi l’occasion de mettre à jour des dysfonctionnements dus à l’écart entre l’organisation officielle et l’organisation informelle. Dans les exemples cités, les AFS concernés par le problème d’horaire chez un client s’étaient mis d’accord pour répondre au désir de l’aidant, sans avoir le temps d’avertir l’AFS de liaison qui lui, a donc donné à l’aidant des informations contradictoires. Pour la gestionnaire, ce fut l’occasion de faire une mise au point sur la procédure à suivre dans un tel cas.

Nos analyses montrent que les résultats de ces discussions sont nombreux pour toutes les professionnelles. Elles permettent entre autres :

- une mise à jour des informations aux dossiers des professionnelles responsables des clients en ce qui concerne l’installation d’équipements, les médicaments, l’évolution de l’état de santé physique et psychosociale du client et de l’aidant s’il y a lieu ;
- une mise à jour de l’information sur l’évolution de l’état de santé physique et psychosociale du client et de l’aidant ainsi que d’outils de communication pour les autres intervenants qui vont à domicile ;
- la formation sur l’utilisation d’équipements et de méthodes de travail ;

- un échange sur les différentes pratiques et méthodes utilisées par le personnel ;
- l'amélioration de la coordination (entre les différents professionnels de même qu'avec le personnel TPO) et de la planification des visites ;
- une meilleure planification des suivis à apporter au dossier ;
- une prise de position commune de l'ensemble de l'équipe sur certains dossiers plus complexes et difficiles ;
- une valorisation des intervenants à domicile et notamment un enrichissement du rôle des AFS et ainsi une valorisation de leur travail ;
- une mise en place de mesures organisationnelles pour enrayer certains problèmes avant qu'ils ne deviennent trop complexes ou graves (mise à jour des plans de services et profils d'usager, politique sur la cigarette, etc.).

On constate aussi que la transmission est bidirectionnelle, elle ne se produit pas uniquement de l'expérimenté vers le novice mais, au contraire, elle permet à tout le personnel, quelle que soit son expérience, d'avoir une activité réflexive par rapport à son activité de travail afin d'enrichir leur savoir-faire. En effet, la phase de verbalisation qui est nécessaire pour expliquer à l'autre ses méthodes ou ses difficultés conduit à une réflexion sur sa propre activité et ses façons de faire. Ainsi, même si les réunions et les discussions de cas ne sont pas prévues pour favoriser la transmission des savoirs de protection et de métier, elles sont essentielles pour atteindre ces fins à travers un apprentissage collectif du genre et des styles de métiers comme l'expriment Clot et ses collaborateurs (2000). Cependant, les analyses montrent que ces lieux d'échanges pour le personnel n'existent pas dans tous les CLSC étudiés, ce qui pose problème.

Ainsi, on constate que la transmission des savoirs peut s'observer dans diverses situations de travail. En premier lieu, il existe des situations d'interaction formelles ou informelles qui ont cours dans les milieux de travail même si elles n'ont pas comme objectif principal la transmission de savoirs ou la formation. En effet, en favorisant les échanges entre différentes personnes, ces situations permettent la transmission de savoirs de métier et de prudence (Puéyo et Gaudart, 2000). C'est ce que montre l'analyse des observations des réunions, des discussions de cas, des prises d'horaires de travail par les AFS. D'autre part, d'autres situations de transmission formelles dont il a été question lors des entrevues existent aussi mais elles n'ont pu être observées dans ce projet. On pense à l'accompagnement des novices ou à la supervision de stagiaires. Ces situations particulières sont riches car elles permettent de verbaliser certains savoirs de métier et de prudence utiles lors de l'intégration dans le milieu de travail. Il en est de même des formations formelles données en relation avec le travail. Ces situations d'interaction peuvent permettre de mettre en évidence la façon dont les nouveaux savoirs enseignés viennent confronter ou au contraire s'intégrer aux savoirs d'expérience déjà développés. Ce type de situation n'a pas pu être étudié dans le cadre de cette recherche.

Des facteurs organisationnels influençant la transmission

Cette étude a permis d’identifier certains facteurs organisationnels qui favorisent la transmission des stratégies protectrices de métier développées par le personnel soignant puisque les façons de fonctionner varient selon les CLSC étudiés. Parmi ces éléments, on retrouve notamment : la charge de travail, le temps passé au CLSC pour les AFS, l’existence de divers types de réunion, l’aménagement des locaux, la formation ainsi que des mécanismes prévus pour aider au renouvellement de la main-d’œuvre. Un tableau, résumant les variations de modes de fonctionnement des quatre CLSC étudiés pour ces différents facteurs organisationnels, est présenté en annexe. Ce sont tous des éléments qui jouent un rôle positif ou négatif en créant des conditions propices ou non à la transmission. En effet, l’augmentation de la charge de travail réduit directement les disponibilités du personnel expérimenté pour la transmission. De même, l’existence de moments privilégiés permettant les rencontres (réunions, présence au CLSC, etc.), favorisent les échanges entre les membres du personnel. Il en est de même lorsque la configuration des locaux tient compte des collectifs de travail. Enfin, les politiques d’insertion de nouveaux personnels ou de stagiaires ainsi que la dispensation de formation structurée relèvent aussi d’un souci des organisations de mettre à jour les compétences en relation avec le travail réel. Tous ces éléments dépendent de choix de gestion qui varient selon les CLSC étudiés. Par leur choix organisationnels, les gestionnaires peuvent ainsi favoriser la transmission. C’était par exemple le cas du CLSC 4 qui donnait du temps dans les locaux aux AFS, qui favorisait l’accueil des stagiaires et l’insertion du nouveau personnel et qui maintenait des réunions de divers types pour le personnel. D’autres facteurs organisationnels jouent sûrement en faveur de la transmission mais il faudra les explorer dans de nouveaux projets.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette étude montre qu’il est à l’avantage des organisations de favoriser et de soutenir la transmission des savoirs de protection et de métier dans les milieux de travail. Ces savoirs sont nombreux et visent simultanément plusieurs finalités différentes dont la qualité, l’efficacité et la protection. L’ampleur des problèmes de SST dans certains milieux de travail rend cette situation urgente.

Quel que soit le contexte de travail, la transmission existe dans tous les milieux de travail, comme l’ont montré plusieurs études (Chatigny, 2001 ; Chatigny et coll., 2003). Cependant, elle pourrait être optimisée par une organisation du travail plus soutenante. Nous avons vu en effet que dans les organisations qui favorisent tous les lieux possibles d’échanges entre les membres du personnel, comme certains CLSC de notre échantillon, il y a plus de transmission qui se réalise. De plus, plusieurs lieux formels et informels de transmission existent, même s’ils ne sont pas prévus à cette fin : la prise des

horaires au CLSC, les réunions, les formations, etc. Ceci constitue une information centrale à prendre en compte par les gestionnaires afin qu'ils puissent encourager ces façons de faire.

Or, les activités de transmission informelles, quoique omniprésentes, ne sont pas reconnues, car invisibles. De plus, la transmission, formelle ou non, présente une dimension collective et implique l'existence d'un réseau de « formateurs » (Cloutier et coll., 2002). Une étude met de l'avant le rôle central du collectif de travail dans la transmission des savoirs de métier (Beaujolin, 2005). L'étude d'incidents ou de dysfonctionnements permet par exemple la transmission des savoirs par le processus de résolution de problèmes qui se crée au sein d'un collectif de travail (Cloutier et coll., 2002 ; Weill-Fassina et Pastré, 2004).

Nous montrons aussi que les lieux d'échanges portant sur des problèmes concrets du travail permettent des échanges bénéfiques à tous, autant le personnel expérimenté que les novices. En effet, les échanges permettent une activité réflexive sur son travail (Clot et coll., 2000 ; Lacomblez, 2001 ; Teiger et coll., 1998). On se situe ici dans une perspective où la formation continue est un processus qui se construit tout au long du cours de la vie (Fournier, 2003) et qui, par le fait même, laisse une place à la transmission des savoirs de protection et de métier dans les milieux de travail. Cette perspective est d'autant plus intéressante que le personnel est confronté à des transformations constantes de leur travail ; ceci leur permet de se réajuster plus rapidement et de minimiser les conséquences négatives de ces changements pour leur SST.

Cette étude montre aussi que mettre à profit l'expérience des travailleurs pour la transmission est un défi car il est difficile de mettre en mots sa pratique. Pour aller au-delà des savoirs théoriques et accéder au contenu de la pratique (Argyris et Schön, 1974 ; Lamonde, 1995), il faut la présence de conditions particulières qui situent le processus d'action du praticien au centre de l'analyse (Bourassa et coll., 1999). Ces conditions supposent également l'accompagnement d'une personne extérieure qui assiste l'acteur dans son processus de réflexion (Vermersch, 1994). À cet égard, l'analyse ergonomique de l'activité permet, par le biais de l'observation systématique et de méthodes d'entrevue par autoconfrontation, de révéler les stratégies et les savoirs tacites difficiles à mettre en mots et souvent méconnus des organisations (Clot et coll., 2000 ; Fournier, 2003 ; Lacomblez, 2001 ; Teiger et coll., 1998).

Annexe – Variation de modes de fonctionnement des quatre CLSC étudiés selon diverses caractéristiques organisationnelles

Caractéristique organisationnelle	CLSC 1	CLSC 2	CLSC 3	CLSC 4
Charge de travail	AFS : 5 cas/jour et travail à 2 dans certains cas Inf. : 6 à 7 cas/jour + travail au CLSC	AFS : 7 cas/jour Inf. : 7 à 8 cas/jour + travail au CLSC	AFS : 6 cas/jour Inf. : 6 à 8 cas/jour + travail au CLSC	AFS : 6 cas/jour Inf. : 7 cas/jour + travail au CLSC
Temps au CLSC pour les AFS (horaire, statistiques, etc.)	1 h 30 par semaine	1 h par semaine Les employées temporaires ne rencontrent pas les régulières	Lorsqu'elles viennent au CLSC pour les réunions hebdomadaires	3 h par semaine
Discussion de cas	Non	Oui dans un seul secteur	Oui	Oui
Réunion professionnelle	AFS : variable Inf. : variable	AFS : mensuelle Inf. : bimensuelle	AFS : bimensuelle Inf. : bimensuelle	AFS : 2/an Inf. : bimensuelle
Réunion multidisciplinaire	Non	Hebdomadaire dans un secteur	Bimensuelle en alternance avec les réunions professionnelles	Bimensuelle
Réunion de ventilation	Non	Non	Oui	Non
Préoccupation en terme de renouvellement des RH	–	–	Accueil de stagiaires AFS	Accueil de stagiaires AFS Programme de marain-nage pour les nouvelles AFS
Formation en SST	AFS : Non Inf. : Non	AFS : Non Inf. : Non	AFS : Oui Inf. : Non	AFS : Oui Inf. : Non
Aménagement des locaux	Favorable aux échanges	Non favorable aux échanges	Favorable aux échanges	Favorable aux échanges

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C. et D. SCHÖN (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

AVILA-ASSUNÇAO, A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail: les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective*, Paris, École pratique des hautes études. Thèse de doctorat en ergonomie, laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive.

BEAUJOLIN, F. (2005). «Fidéliser les séniors et développer les savoirs: Comment rendre l'organisation apprenante?», *Performances*, n° 20, janvier-février.

BOURASSA, B., F. SERRE et D. ROSS (1999). *Apprendre de son expérience*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

CAROLY, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service: le guichet de la Poste*, Paris, École pratique des hautes études. Thèse de doctorat d'ergonomie.

CHAREST, J. et F. ZELLAMA (2004). «Portrait d'ensemble du marché de la main-d'œuvre infirmière au Québec», dans E. CLOUTIER et M. BOURDOUXHE (2006), *Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre*, Montréal, IRSST.

CHATIGNY, C. (2001). «Les ressources de l'environnement: au cœur de la construction des savoirs professionnels en situation de travail et de la protection de la santé», *Pistes*, revue électronique, vol. 3, n° 2, <www.pistes.uqam.ca>.

CHATIGNY, C., N. VÉZINA et J. PRÉVOST (2003). «Formation et soutien à l'apprentissage: des conditions indispensables à la polyvalence et à la santé et sécurité du travail», *Pistes*, revue électronique, vol. 5, n° 2, <www.pistes.uqam.ca>.

CLOT, Y., D. FAÏTA, G. FERNANDEZ et L. SCHELLER (2000). «Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité», *Pistes*, revue électronique, vol. 2, n° 1, <www.pistes.uqam.ca>.

CLOUTIER, E. (1994). «The Effect of Age on Safety Work Practices Among Domestic Trash Collectors in Québec», *Safety Science*, vol. 17, p. 291-308.

CLOUTIER, E., H. DAVID, C. TEIGER et J. PRÉVOST (1998). *Santé, sécurité et organisation du travail dans les emplois de soins à domicile*, Rapport R-202, Montréal, IRSST.

CLOUTIER, E., H. DAVID, É. LEDOUX, M. BOURDOUXHE, C. TEIGER, I. GAGNON et F. OUELLET (2005). *Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile*, Rapport R-429, Études et recherches, Montréal, IRSST.

CLOUTIER, E., S. LEFEBVRE, É. LEDOUX, C. CHATIGNY et Y. ST-JACQUES (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels: le cas des usineurs et des cuisiniers*, Rapport R-136, Montréal, IRSST.

COUTAREL, F., F. DANIELLOU et B. DUGUÉ (2003). «Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement; la rotation est-elle une solution aux TMS?», *Pistes*, vol. 5, n° 2, <www.pistes.uqam.ca>.

FALZON, P. et S. LAPEYRIÈRE (1998). « L’usager et l’opérateur : ergonomie et relations de service », *Le Travail humain*, vol. 61, nº 1, p. 69-90.

FOURNIER, P.S. (2003). *L’aménagement de situations d’action sur le cours de vie professionnelle du camionneur : un apport à la démarche de conception d’une formation initiale en lien avec l’activité de travail*, Québec, Université Laval. Thèse de doctorat en relations industrielles.

GAUDART, C. et A. WEILL-FASSINA (1999). « L’évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, vol. 67, p. 47-62.

GONON, O. (2003). « Des régulations en lien avec l’âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d’un centre hospitalier français », *Pistes*, vol. 5, nº 1, <www.unites.uqam.ca/pistes>.

GUIHO-BAILLY, M.-P. (1998). « Des temps de travail à l’histoire singulière : apports de la clinique psychiatrique », dans *Actes du 33e congrès de la SELF « Temps de travail »*, Paris, p. 11-24.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ) (2004). *Si la tendance se maintient… Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Québec, Gouvernement du Québec.

LACOMBLEZ, M. (2001). « Analyse du travail et élaboration de programme de formation professionnelle », *Relations industrielles*, vol. 56, nº 3, p. 543-578.

LAMONDE, F. (1995) « L’ergonomie et la participation des travailleurs », dans R. BLOUIN, R. BOULARD, P.A. LAPOINTE et coll. (dir.), *La réorganisation du travail, efficacité et implications*, Québec, Presses de l’Université Laval, p. 147-163.

MILLANVOYE, M. et J. COLOMBEL (1996). « Âge et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique », dans R. Patesson (s.d.), *Intervenir par l’ergonomie, XXXIe Congrès de la SELF*, Bruxelles.

PUÉYO, V. (1998). « Construction et évolution des compétences : l’exemple des autocontrôleurs dans la sidérurgie », *Actes du 33e congrès de la SELF – Temps et travail*, p. 583-590.

PUÉYO, V. et C. GAUDART (2000). « L’expérience dans les régulations individuelles et collectives des déficiences », dans H. BENCHEKROUN et A. WEILL-FASSINA, *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octares, p. 252-272.

TEIGER, C., E. CLOUTIER et H. DAVID (2005). « Les activités de soins à domicile : soigner et prendre soin », dans M. CERF et P. FALZON, *Situations de service : travailler dans l’interaction*, Paris, Presses universitaires de France, p. 179-204.

TEIGER, C., M. LACOMBLEZ et S. MONTREUIL (1998). « Apport de l’ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail », dans M.F. DESSAIGNE et I. GAILLARD, *Des évolutions en ergonomie*, Toulouse, Octares, p. 97-126.

VERMERSCH, P. (1994). *L’entretien d’explicitation*, Paris, ESF Éditeur.

WEILL-FASSINA, A. et P. PASTRÉ (2004). « Les compétences professionnelles et leurs développements », dans P. Falzon, *Ergonomie*, Paris, Presses universitaires de France, p. 213-231.

YIN, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, Los Angeles, Sage Publications.

Les aspirations des travailleurs vieillissants à exercer un rôle de « formateur » en fin de carrière et les conditions favorables à l'exercice de ce nouveau rôle

Élise Ledoux, Esther E. Cloutier et Solange Lefebvre

Depuis quelques années, le travail se transforme ; il impose de plus en plus aux travailleurs une plus grande polyvalence, un élargissement des compétences et une capacité d'adaptation quasi instantanée pour s'ajuster à la variabilité croissante des produits, des services et des conditions d'exercice du travail. Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre et d'entrée de plus en plus tardive des jeunes sur le marché du travail, la nécessité d'assurer la pérennité des savoirs d'expérience dans les organisations soulève une question : « Comment favoriser l'insertion compétente et sécuritaire des jeunes recrues en entreprise et quels rôles peuvent jouer à cet égard les cohortes de travailleurs plus âgés ? »

De plus, les travailleurs vieillissants subissent moins de lésions professionnelles, notamment parce qu'ils ont développé, avec l'expérience, des « stratégies de prudence » qui leur permettent de faire face aux multiples contraintes rencontrées dans l'exercice de leur travail. La transmission de ces savoir-faire de prudence est un enjeu important en matière de prévention des lésions professionnelles et devrait être prise en compte dans les stratégies d'intégration professionnelle des jeunes recrues.

Or, la volonté des travailleurs expérimentés ne peut garantir à elle seule que cette transmission puisse se faire. Encore faut-il leur donner les moyens et les conditions pour exercer ce nouveau rôle de formateur. Des études portant sur les enjeux de santé et de sécurité du travail (SST) dans la transmission des savoirs entre les générations ont mis en évidence que les conditions de production et d'exercice du travail ont un impact encore plus important.

À partir des résultats d'une étude exploratoire portant sur la transmission des savoirs professionnels dans une entreprise d'usinage de pièces

d'avion (Cloutier et coll., 2002), nous discuterons des aspirations des travailleurs vieillissants à exercer ce nouveau rôle de « formateur » en fin de carrière et des conditions favorables à l'exercice de ce nouveau rôle.

LES ENJEUX DE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS EN MILIEU DE TRAVAIL

On constate un problème grandissant de santé et de sécurité chez les jeunes cohortes de travailleurs, sur l'horizon d'un éclatement des collectifs de travail. Par ailleurs, des études statistiques récentes au Québec ont montré qu'une main-d'œuvre âgée et, par le fait même expérimentée, semble constituer un atout indéniable en termes de protection vis-à-vis des risques puisque le taux d'incidence des lésions professionnelles décroît en fonction de l'âge (Cloutier et Duguay, 1996). Les travailleurs vieillissants subissent moins de lésions professionnelles, notamment parce qu'ils ont développé, avec l'expérience, des « stratégies de prudence » qui leur permettent de faire face aux multiples contraintes rencontrées dans l'exercice de leur travail.

De plus, on commence tout juste à se rendre compte que le départ abrupt et massif des seniors dans les institutions québécoises à la fin des années 1990 pose de graves problèmes de transmission et de continuité dans les institutions et d'initiation des juniors appelés à les remplacer (Lefebvre, 2000). Pourtant, une enquête menée par le Groupe de recherche sur la transmission en milieu de travail dans une douzaine d'entreprises, montrent que la plupart d'entre elles se préoccupent très peu des enjeux de transmission et font preuve d'une attention minime envers les facteurs de démographie organisationnelle. Cela peut comporter plusieurs conséquences négatives comme par exemple, occasionner des pertes de temps et d'efficacité considérables, à cause des improvisations auxquelles sont contraints les nouveaux travailleurs privés de la mémoire de l'entreprise ou bien compromettre les conditions minimales protégeant la santé et la sécurité des travailleurs et parfois même des clientèles.

Or, des métiers comme l'usinage sont très exigeants et sont exercés dans des conditions de travail souvent difficiles. Les travailleurs âgés que nous avons rencontrés abordent cette question en parlant d'usure liée au passé professionnel. Dans ce contexte, il est probablement encore plus important de penser aux nouveaux rôles de formateurs qu'ils peuvent jouer pour leur permettre de continuer à rester en emploi, s'ils le désirent, tout en partageant leurs connaissances. Dans ces conditions, il semble encore plus important que les travailleurs expérimentés transmettent aux jeunes. Il est possible que ces connaissances puissent ralentir les effets de l'usure si elles sont intégrées tôt dans le cheminement professionnel.

La reconnaissance de l'expérience des travailleurs âgés et le rôle qu'ils peuvent jouer dans le processus d'insertion des jeunes se traduit peu à peu dans les pratiques de gestion en matière de vieillissement de la main-d'œuvre.

D'une vision des travailleurs âgés comme une main-d'œuvre peu efficace, et qui s'exprime à travers des «stratégies d'élimination des employés vieillissants», certaines entreprises adoptent une orientation plus positive, qui vise à intégrer les compétences particulières qu'offrent les travailleurs vieillissants. Elles ont alors recours à l'expérience des travailleurs âgés comme source de savoir-faire de métier indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et les sollicitent comme «formateurs» au moment de l'embauche des nouveaux travailleurs. Ces entreprises tentent de conjuguer la gestion du vieillissement des travailleurs âgés et celle de l'insertion et de la formation des recrues. Cela consiste à tirer parti de l'expérience acquise en milieu de travail par les travailleurs expérimentés et des stratégies de prudence qu'ils ont développées en les transmettant aux plus jeunes. Ce choix soulève aussi la question des conditions organisationnelles à mettre en place pour favoriser l'exercice de ce nouveau rôle afin d'assurer la transmission des savoirs entre générations et faciliter la cohabitation intergénérationnelle.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

Un programme d'apprentissage en milieu de travail d'Emploi-Québec a permis à l'équipe de recherche d'entrer dans une entreprise d'usinage pour explorer la problématique de la transmission des savoirs en milieu de travail. Ce programme de qualification de la main-d'œuvre a été mis sur pied, entre autres, pour le métier d'usineurs qui, de l'avis unanime des intervenants du milieu, posait problème à ce niveau. Pour documenter cette problématique, des entrevues ont été réalisées avec des responsables de l'entreprise, des représentants syndicaux, des compagnons et des apprentis participants au programme. De plus, des situations de production au cours desquelles des transmissions de savoirs ont eu lieu entre quatre compagnons d'âges et d'expériences différents et cinq apprentis ont été observées.

Ces données ont été analysées afin de dégager les types de stratégies de transmission utilisées par les travailleurs expérimentés, les types de savoirs transmis et enfin d'identifier les caractéristiques de l'organisation de la production et du travail ayant une influence sur la transmission des savoirs.

L'ENTREPRISE D'USINAGE ET LES EXIGENCES DU TRAVAIL D'USINEURS

Cette étude exploratoire s'est déroulée dans une entreprise de haute technologie qui fabrique des pièces de train d'atterrissage.

Le travail d'usinage s'effectue sur des machines-outils conventionnelles ou à commandes numériques (MOCN). Ce travail nécessite plusieurs compétences techniques alliées à un savoir-faire pratique qui prend plusieurs années

à acquérir. Elle emploie 83 personnes dont 49 sont affectées à la production qui se déroule sur trois quarts de travail. Près du tiers des employés ont entre 20 et 24 ans, et un autre tiers, 45 ans et plus.

Le travail de montage, les réajustements subséquents et la production des pièces comportent des exigences de résolution de problèmes, une activité cognitive qui exigent temps et expérience. Après le montage, même si tout a été prévu, vérifié et autorisé, des problèmes peuvent survenir pendant la production. Une mauvaise pièce peut être le résultat d’un outil qui ne coupe plus, une « fixture », une machine, une programmation ou une lecture de plans déficiente, une erreur de l’acheteur, etc. Ainsi, les problèmes sont très variés et peuvent se produire à tous les moments. Le travail d’inspection en cours de production et d’analyse de l’état de la pièce, des outils et du processus d’usinage exige l’analyse d’indices multiples obtenue par repérage visuel et sonore. Il faut également connaître les diverses machines qui ont des caractéristiques d’âge et d’usage différentes.

Le travail d’usinage comporte donc de nombreuses exigences : maîtrise des mathématiques et de la trigonométrie ; de la lecture de plans ; du positionnement des pièces ; des méthodes d’usinage ; de minutie ; des exigences liées à l’utilisation de technologie de pointe (machines à commande numérique, nouveaux matériaux), à des productions variables et complexes et à des critères élevés de qualité, de fiabilité et de précision.

En plus des compétences techniques et des trucs à acquérir, il faut aussi apprendre à collaborer, à solliciter de l’aide dans un univers où les problèmes sont souvent complexes. Il faut découvrir l’entreprise et où sont les ressources pertinentes. De l’avis de plusieurs travailleurs expérimentés, l’apprentissage de ce métier et la connaissance des ses multiples facettes peuvent prendre plus de cinq ans à acquérir.

RÉSULTATS : LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET LES DYNAMIQUES DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Les parcours professionnels dans l’entreprise et les types d’interactions entre les usineurs

Les travailleurs les plus expérimentés sont la plupart du temps affectés au département d’outillage et travaillent surtout avec des machines-outils conventionnelles. Dans le département de fraisage, le montage et le démarrage d’une nouvelle production sont généralement effectués par des opérateurs-régleurs tandis que l’inspection et le suivi sont effectués par des opérateurs et sont considérés comme des étapes de production plus simples. Les jeunes opérateurs ont un certain niveau de compétence concernant le montage et le démarrage d’une nouvelle production mais ne sont pas autorisés à les mettre en œuvre sans l’accord de l’opérateur-régleur. Les opérateurs-régleurs effectuent les montages

sur toutes les machines et les opérateurs se chargent de la production de pièces sur ces mêmes machines. C'est généralement dans le département de fraisage entièrement numérique que les nouveaux sont affectés parce que «c'est là qu'est l'ouvrage», dit un chef d'équipe, et parce que l'entreprise va chercher des jeunes qui sont précisément formés en numérique. Cette répartition différente des tâches en fonction de l'expérience des travailleurs se traduit par une répartition spatiale différente dans l'entreprise.

L'accueil d'un nouveau dans l'entreprise est décrit de cette manière par un compagnon:

> On le [le novice] jumelle avec une personne, on commence par lui montrer le contrôle de la machine en théorie, après ça on a tout l'outillage à lui montrer, à le former parce qu'on a plusieurs sortes de modèles d'outils différents [...], où est-ce qu'on situe nos affaires dans le département pour essayer que le gars, parce que quand même lui il arrive d'une journée à l'autre il peut pas savoir où ce que c'est. Quand ils [les novices] commencent sur une machine aussitôt qu'ils ont des petits troubles ou qu'ils sont pas sûrs ils viennent nous voir, il y a toujours, on est peut-être 4 ou 5 le jour, [...], ces personnes-là viennent toujours nous voir, se référer à nous autres s'ils sont pas sûrs de leurs affaires et ils apprennent [...] comme ça, pis petit à petit là ils commencent on va leur faire régler des petites jobs faciles on le supervise en l'arrière et on le regarde, on essaye de leur donner des petits trucs que nous on connaît [...] eux autres vont peut-être en découvrir d'autres (Co4).

Ainsi, à son arrivée dans l'usine, le jeune apprenti est la plupart du temps jumelé à un autre jeune ayant acquis 2 à 3 mois d'expérience au département de fraisage. Ce dernier lui montrera le fonctionnement de la machine puis, peu à peu, l'apprenti posera des questions à des travailleurs plus expérimentés de son entourage.

> Moi, dans mon cas ça était de même, j'étais placé avec un jeune, au fur et à mesure que je prenais de l'expérience, j'allais demander à des personnes plus âgées des choses qu'ils pouvaient peut-être me préciser (Ap1).

De plus, l'affectation des travailleurs de faible expérience et la charge de supervision par des plus expérimentés dépendent du contexte. Selon la situation, le novice est là soit pour aider, soit pour apprendre, soit pour faire le suivi de la production après l'obtention d'une première pièce conforme aux normes de production. Par la suite, à partir d'un certain niveau d'expérience, les opérateurs se voient confier des tâches de plus en plus complexes:

> [...] les apprentis là ils sautent pas d'étapes de même là, [...], tu vois là ça que ça fait 2-3 ans qui sont ici et des jeunes on commence à leur donner des «set-up», monter des jobs, faire une job de régleur même s'ils sont pas régleurs encore là, faire une job de régleur, ça dépend de chaque personne, y'en a que en sortant c'est pas long, une coupe de mois là, un an et ils sont capables, y'en a d'autres qui l'auront jamais (un chef d'équipe, Co2).

Dans un contexte de production avec tous les aléas que cela représente, la progression dans l'entreprise est aussi marquée par des changements de

quarts de travail, ce qui nécessite un minimum de quatre mois d'expérience pour acquérir les habiletés nécessaires et pour que les travailleurs novices soient considérés comme «prêts à travailler». Les nouveaux commencent de jour et sont généralement transférés de soir ou de nuit dès que leur expérience leur permet d'être relativement autonomes. De nuit, il y a moins de montage et davantage de production. La division des rôles est moins marquée que de jour et de soir parce qu'il y a moins de personnel. Les jeunes ont davantage de responsabilités, sont plus souvent en situation d'apprentissage et ont moins de ressources pour les aider. Ainsi, tous les apprentis rencontrés ont changé de quart de travail mais ils sont restés au département où ils sont entrés.

En tenant compte de ce parcours d'intégration dans l'entreprise, cinq types d'interactions formatrices de transmission entre des groupes d'âge et d'expérience différents ont été identifiés.

1. Des interactions entre collègues de même cohorte et de même âge qui sont basées sur des affinités. En effet, les jeunes qui sortent de l'école ont des besoins particuliers pour comprendre les écarts entre l'entreprise et l'école, la façon dont on s'insère dans l'entreprise et l'identification de personnes ressources. Il est par exemple crucial pour les jeunes de savoir qui peut jouer tel ou tel rôle dans telle ou telle circonstance. Les jeunes font entre eux l'apprentissage de l'interprétation des événements qui se produisent au cours de la production. Il est également possible que ces affinités soient aussi liées au cycle de vie.
2. Des situations de coapprentissage entre des travailleurs plus expérimentés mais d'expérience similaire qui ont aussi des besoins au plan de la production: comment faire le montage, interpréter, poser un diagnostic d'erreur quand la production ne se déroule pas comme prévu. Dans les deux cas, il s'agit de coapprentissage et de partage de connaissances, ce qu'on trouve moins dans les autres interactions davantage unidirectionnelles.
3. Des interactions avec un collègue proche de la zone de travail, en général d'âge et de cohorte différente. La proximité est le premier critère, mais la disponibilité et l'expérience du collègue déterminent ensuite la richesse de l'interaction. Le contenu de l'interaction est donc variable et va dépendre de l'expérience de cette personne, de son statut, du temps dont elle dispose, de son affectation sur la machine, du moment de la production où le jeune a besoin d'un coup de main. Tout cela détermine la qualité de l'échange.
4. Des interactions avec un collègue plus âgé, c'est-à-dire les plus âgés et les plus expérimentés de l'entreprise. Toutefois, leur expérience concerne un autre type de technologie, donc un autre type de savoir qui n'est pas celui de la production en cours. Leur apport est aussi celui de la mémoire et de la culture de l'entreprise.

5. Enfin, les plus expérimentés ont souvent aussi besoin d'un plus expérimenté encore ou d'un collègue capable d'apporter des réponses pour dénouer leur problème.

Du compagnon au réseau de formateurs

Compte tenu des caractéristiques particulières du parcours des jeunes travailleurs au sein de l'entreprise, plusieurs personnes participent à leur formation. En effet, bien que le programme d'Emploi-Québec s'appuie sur le jumelage du jeune apprenti avec un compagnon volontaire nommé par l'employeur, ce parcours crée des situations où les interactions entre jeune apprenti et compagnon officiel sont en fait assez limitées. Le compagnon et l'apprenti peuvent par exemple travailler sur des quarts de travail différents ou être affectés à des tâches différentes. Le compagnon peut être aussi chef d'équipe et sa disponibilité pour répondre aux questions du jeune apprenti est alors limitée. Le jeune apprenti ne semble pas avoir beaucoup d'occasions de travailler directement avec son compagnon officiel ; plusieurs autres personnes de l'entreprise sont beaucoup plus actives à ce sujet, tel un réseau d'apprentissage. Outre les jeunes travailleurs qui disposent de 2 à 3 mois d'expérience auxquels les novices sont jumelés en début de parcours, le chef d'équipe joue également un rôle important dans l'apprentissage du jeune apprenti puisqu'il lui dit ce qu'il a à faire. De plus, le jeune apprenti se réfère à d'autres travailleurs expérimentés pour aller chercher des compléments d'information sur les manières de faire.

> Comme X, lui il m'a beaucoup aidé, c'est un gars qui est ben facile d'approche et qui a une très bonne logique. C'est un gars auprès duquel j'allais chercher beaucoup de petits détails qui me manquaient (Ap1).

L'apprentissage du jeune apprenti se construit donc au travers des différentes interactions qu'il aura avec des travailleurs d'âge et d'expérience différents qui ne sont pas nécessairement son compagnon officiel. Souvent l'apprentissage se construit à partir des problèmes rencontrés par le jeune ou par le travailleur plus expérimenté.

> Fait que c'est souvent comme ça que j'ai appris des petits trucs et puis que d'autres m'en ont transmis, soit que moi j'ai un problème, soit qu'eux autres ils voyaient qu'il y avait un problème qui était quelque chose de spécial pour m'intéresser et puis à ce moment-là j'allais chercher des petits bouts (Ap1).

Les jeunes apprentis vont aussi se référer à des travailleurs expérimentés qui se trouvent dans le département de l'outillage. Deux personnes ont été mentionnées comme des personnes de référence par des travailleurs rencontrés : un travailleur de 47 ans et un autre de 57 ans, ce dernier étant considéré comme le plus compétent dans son travail et dans son rôle de formateur informel.

> C'est surtout X3 qui m'a montré sur l'outillage puis on m'a montré un peu de production, la drill ; quand j'ai besoin d'aide je vais voir Y ou Ap2 (qui a maintenant acquis une certaine crédibilité aux yeux de l'entreprise et des collègues)

> mais s’ils sont ailleurs, je fais appel à Z parce qu’il a plus de connaissances et est plus accessible que d’autres, je lui ai dit apprends-moi ce que tu sais […], des fois j’attends une pause dans mon travail et j’vais le voir travailler […] l’âge joue pas, c’est son caractère, il est toujours prêt à expliquer, ça dépend combien t’en veux, il a le sens de l’observation, si t’arrives avec une cigarette et que tu t’accotes, ou si t’arrives avec ta pièce, pressé pis que tu poses une question précise, il sait écouter.

Le compagnon officiel n’est donc pas le seul responsable de la formation de l’apprenti. Certaines caractéristiques de l’organisation du travail et du parcours du jeune dans l’entreprise rend même difficiles les interactions entre compagnons officiels et apprentis. Ainsi, malgré la participation de l’entreprise au régime de qualification d’Emploi-Québec, nous n’avons pas observé de situations de transmission impliquant un compagnon officiel et un apprenti. Par contre, nous avons pu observer des activités de transmission impliquant des apprentis et plusieurs travailleurs expérimentés. De plus, un même apprenti peut être en interaction avec plusieurs travailleurs d’âges et d’expériences différents, compte tenu de son parcours au sein de l’entreprise après son embauche.

Le rôle de formateur : une source de valorisation mais aussi de divergences avec les apprentis

Une source de valorisation

L’apprenti étant intégré à la production, son apprentissage doit se faire en tenant compte de cette importante contrainte. Les observations ont donc révélé qu’une régulation collective s’opère ; ainsi, d’autres travailleurs d’expérience jouent également un rôle de formateur en plus des compagnons formels. Ces compagnons, formels ou informels, deviennent des personnes de référence dans l’entreprise pour les apprentis. Cette expérience valorise la plupart des travailleurs expérimentés puisqu’elle constitue une reconnaissance de leurs compétences. C’est le principal avantage selon eux :

> Un moment donné ça permet de montrer ton savoir, […] le montrer à des nouveaux, ça les a aidés à apprendre ; ça valorise c’est sûr, de savoir que t’es capable d’en montrer et de savoir que qu’est-ce tu leur montres c’est la bonne façon ; c’est bon pour les jeunes et c’est plaisant pour les compagnons de voir grandir le jeune.

Ainsi, ils se sentent utiles puisqu’ils transmettent aux novices des savoirs, de différents types, pouvant leur éviter des erreurs coûteuses en temps, en stress et en risque pour leur santé. Ainsi, par exemple, des compagnons expliquent :

> Comme moi la première chose que je leur montre : « […] fais pas ça comme ça parce que si tu glisses tu vas tomber sur la pièce, tu vas te couper. Je lui dis tire vers toi, si tu glisses tu vas t’en aller par en arrière mais tu seras pas sur la pièce. C’est toutes des petits trucs. » Ou : « Tu forces pas après ça. Je vais te donner un coup de main on va l’embarquer à deux. »

D'autre part, le fait de transmettre des savoir-faire peu visibles qui sont développés avec la pratique du métier constitue pour les compagnons une autre source de valorisation. À titre d'exemple, mentionnons l'importance de l'acquisition d'habiletés auditives et visuelles pour accomplir un travail de qualité. Un apprenti nous parle en ces termes d'une de ses expériences de production :

> Sûr qu'on m'en a déjà parlé dès fois. Ça criait et je savais pas trop pourquoi et il disait *wo* t'avances trop vite. Un moment donné tu t'habitues, l'outil qui crie quand tu rentres l'outil de même et là le gars il arrive à côté de toi à pleine course et qu'y ferme toutes les vitesses et il te dit que tu vas casser ton outil, tu vas trop vite, là tu regardes, lui il ajuste ça, la vitesse de l'outil, sa vocation […] et t'entends plus rien alors tu te dis il faisait ce son-là, il l'a baissé il est revenu, c'est normal, t'apprends comme ça. Mais ça c'est plus long, côté oreille là, pour l'état de l'outil.

Les compagnons soulignent qu'ils apprennent beaucoup eux-mêmes en étant en contact avec des jeunes qui possèdent des connaissances différentes des leurs. Cette interaction contribue à augmenter leurs connaissances. Ils le verbalisent de cette façon :

> Des fois ils arrivent avec une autre vision qu'on avait pas, on arrive pas toujours avec le même point de vue pis eux autres ils peuvent apporter d'autres points de vue, mais ici c'est ouvert pour ça, sur les idées, si le nouveau il a une idée, on l'écoute et on va lui expliquer pourquoi qu'on l'a pas faite.

De plus, les compagnons ont l'impression que leur contribution apporte quelque chose à la société et à leur entreprise, ce dont ils sont fiers mais parfois certains disent en tirer peu de bénéfice pour eux-mêmes.

> C'est ça là [nom d'un apprenti] il va bien j'suis content là, bah il lui reste encore 2-3 étapes à terminer dans son carnet qu'il a pas eu le temps de faire, là il est supposé le faire : ça m'en a donné un peu plus mais c'est pas grave parce que moi quand j'ai commencé j'ai pas eu la chance que personne vienne m'aider, je l'ai appris moi-même fait que je trouve ça bon pour les jeunes, ça les aide à commencer dans une nouvelle entreprise et ils savent qu'ils peuvent se référer à quelqu'un […] Je pense que oui, c'est le *fun* pour les jeunes, […] t'arrives pas là […] pis arranges toi là, quand t'as toujours quelqu'un c'est plus le fun. Je pense que si le jeune a réussi à s'améliorer pis que lui ça l'a vraiment valorisé d'apprendre, super, enfin de compte c'est le but c'est que le jeune il apprenne en toute sécurité pis en étant pas trop nerveux […] » ; « c'est sûr, c'est pas mal, […] ça m'a rien apporté, à moi, j'en ai pas contre le système parce que je trouve que c'est bon, c'est bon que, parce que nous autres comme je te disais on fait beaucoup, beaucoup de stages, on emploie beaucoup de jeunes, il y a un gros roulement pis il y a d'autres compagnies qui le font pas ça, qu'eux autres ils ont leur monde à eux et ils restent, pour les compagnies qui font pas beaucoup de stages, qui engagent pas beaucoup, ben ça, ça leur aide d'en engager, ben c'est bon pour tout le monde, c'est bon pour les jeunes, ça je vois une grosse avantage à ça mais nous autres on le faisait de toute façon, à moi ça m'a rien apporté, au monde de l'usinage ça a apporté quelque chose de bien.

Des divergences

Des divergences de points de vue ont été observées entre apprentis et compagnons à propos de l'exercice d'un métier. Par exemple, l'exercice du métier est considéré par les apprentis comme une application des connaissances acquises à l'école alors que les compagnons pensent plutôt qu'il consiste à apprendre à travailler. Pour les compagnons toutefois, il y a une certaine valorisation des connaissances scolaires comme outil de base. On reconnaît qu'elles donnent une plus grande capacité aux jeunes apprentis d'apprendre et de se débrouiller. Mais après l'école, les compagnons disent qu'il faut apprendre aux apprentis à travailler. Selon eux, il y a une dichotomie entre les savoirs théoriques et les savoirs pratiques. Cependant, on reconnaît l'apport des jeunes avec leurs connaissances plus théoriques et plus récentes.

Par ailleurs, les apprentis ont besoin de faire des liens entre les savoirs scolaires et les pratiques dans l'entreprise. En outre, lorsqu'ils identifient des écarts, ils ont besoin, pour en tirer de nouveaux savoirs, de comprendre et d'analyser la raison de l'écart, ce que les compagnons ne sont pas toujours en mesure de justifier. La raison principale en est que les règles de l'art d'un apprenti et celles d'un expert ne comportent pas les mêmes critères. L'expert doit réussir à atteindre les objectifs de production et de qualité dans un délai donné. Les novices sont souvent affectés à la production simple et sont rarement impliqués dans le processus de régulation de la production. L'apprentissage des compromis acceptables se fait exclusivement en marge des procédures formelles puisqu'il s'agit de savoirs tacites. Les apprentis associent ainsi ces écarts à des choix des plus anciens qui seraient guidés par un certain relâchement individuel. On peut penser qu'ils n'arrivent pas encore à voir le poids des contraintes de production sur les stratégies de travail.

Les stratégies de transmission utilisées par les travailleurs expérimentés

Au cours des situations de transmission observées, quinze stratégies différentes ont été mises en œuvre par les travailleurs expérimentés. Ces stratégies ont été catégorisées en fonction du niveau d'implication du jeune et du niveau de sophistication (tableau 1).

D'après les situations observées, il semble y avoir des différences dans les stratégies mises en œuvre en fonction de l'âge et du nombre d'années d'expérience dans le métier. Ces différences sont à considérer en tenant compte aussi de facteurs organisationnels liés aux affectations, au statut et à la progression des travailleurs expérimentés au sein de l'entreprise qui les amènent à réaliser des tâches différentes dans des contextes différents.

Tableau 1
Les stratégies de transmission mises en œuvre par les travailleurs expérimentés

Niveau d'implication	**Niveau de sophistication**		
	Faible	**Moyen**	**Élevé**
Faible	Démontrer Démontrer/ Expliquer Expliquer Vérifier et confirmer	Faire le lien avec l'école	Anticiper les difficultés et dire quoi faire Démontrer et expliquer diverses méthodes pour une même tâche
Moyen	Faire répéter	Répondre aux questions Faire ensemble Partir d'une suggestion du jeune et expliquer pourquoi ça ne fonctionne pas	
Élevé		Faire faire Mettre en situation	Organiser une simulation Soutenir les suggestions du jeune et leur réalisation

Le travailleur le plus âgé (51 ans), un opérateur-régleur, semble utiliser davantage des stratégies favorisant une implication élevée du stagiaire dans les opérations en cours. On observe une stratégie dominante qui consiste à « faire faire » et il est celui utilisant le plus de stratégies sophistiquées.

Les travailleurs dans la quarantaine utilisent davantage des stratégies de transmission plus directives et impliquent moyennement le jeune. Par contre, dans les deux cas, ils anticipent sur des difficultés que pourrait rencontrer le jeune et lui expliquent quoi faire. Nous posons l'hypothèse que l'utilisation de stratégies plus directives par les travailleurs dans la quarantaine s'explique peut-être par le fait que ces travailleurs sont plus directement affectés à la production que les travailleurs plus âgés et ont peut-être moins de temps à consacrer à la transmission des savoirs. Les contraintes de production les amèneraient à privilégier des stratégies de transmission nécessitant moins de temps ou leur permettant de gagner du temps comme « faire ensemble ».

Le travailleur expérimenté dans la vingtaine ne semble pas adopter de stratégies dominantes de transmission des savoirs. Il se caractérise plutôt par la diversité des stratégies mises en œuvre. L'interaction avec l'un ou l'autre des stagiaires s'amorce souvent en répondant à une question. Il observe les stagiaires, fournit des explications et démontre un certain nombre d'éléments à la fois sur la pièce produite ou l'interface. Dans certains cas, il fait faire au jeune l'installation d'une nouvelle pièce dans la machine tout en lui fournissant des consignes. Une des stratégies les plus sophistiquées mise en œuvre consiste,

à partir d'une suggestion du jeune, à lui expliquer pourquoi cette façon de faire ne pourrait pas fonctionner. Lorsqu'un des stagiaires révèle un problème de non-conformité sur une pièce, le travailleur expérimenté explique à ce dernier les changements apportés au programme par le chef d'équipe appelé à résoudre le problème.

Une diversité de savoirs transmis par les travailleurs expérimentés

Des savoirs de différents types sont transmis par les travailleurs. Les plus nombreux concernent l'outil et la machine, les modes opératoires ainsi que l'organisation du travail et le processus de production. Les travailleurs font des liens entre l'objet fabriqué, l'outil et la machine utilisée, la façon de faire et l'organisation du travail et de la production (tableau 2).

TABLEAU 2

Exemple de savoirs transmis par les travailleurs expérimentés

Types de savoirs	Différentes catégories
Pièces fabriquées	Qualité de la pièce produite ; type de production en cours ; sources de variabilité (type de matériau, fragilité).
Outils et machines utilisées	Éléments de variabilité ; qualité ; contact entre l'outil et la pièce ; fonctionnement et composante de la machine ; interface et aide-mémoire.
Méthodes de travail	Tâches et séquences des opérations ; façon de faire un diagnostic et de régler les dysfonctionnements.
Collectif de travail	Personnes ressources ; règles informelles d'intégration au collectif ; diversité des compétences dans l'entreprise.
Santé et sécurité du travail	Tâches à risque ; stratégies de prudence ; risque de SST.
Organisation de la production et du travail	Environnement de travail ; politique de gestion des ressources humaines ; caractéristiques de l'organisation de la production et du travail ; politique de gestion de la SST.

Les types de savoirs transmis varient selon l'expérience de l'expert impliqué. Le travailleur le moins expérimenté insiste sur des savoirs en relation directe avec la production en cours, la machine utilisée et la tâche accomplie de même que des facteurs organisationnels influençant directement cette réalité bien circonscrite. À l'opposé, le travailleur le plus expérimenté possède deux grandes particularités. D'une part, il ouvre constamment les savoirs transmis en faisant des liens entre différentes séquences d'opérations, en montrant des éléments de variabilité et en liant ces aspects à des facteurs organisationnels. D'autre part, il transmet des savoirs très fins pour évaluer la qualité de la pièce

fabriquée ou pour poser des diagnostics complexes. Les travailleurs d'expérience moyenne, dans la quarantaine, se situent quant à eux à mi-chemin entre ces deux extrêmes.

La dimension de la santé au travail est de plus en plus intégrée aux savoirs transmis sur les modes opératoires selon l'expérience des experts observés. D'autre part, le formateur le plus expérimenté est celui qui ramène la responsabilité de la gestion de la prévention au plan de l'entreprise plutôt qu'au plan individuel comme le font les autres formateurs. Ces résultats concordent avec ceux d'autres études qui montrent que les travailleurs expérimentés ont très fréquemment accumulé des savoir-faire utiles en ce qui a trait à la santé et à la sécurité ; des savoirs qui sont importants car, dans de nombreux cas, ils sont victimes de moins d'accidents que leurs collègues moins expérimentés.

Les caractéristiques organisationnelles influençant la transmission des savoirs

D'après les résultats de l'étude exploratoire, différents facteurs caractérisant le contexte organisationnel du travail ont une influence sur la transmission et déterminent des conditions qui peuvent être plus ou moins favorables. Certains facteurs ont plutôt une influence particulière sur une situation de transmission donnée comme par exemple la tâche effectuée, le type de machine utilisée, l'affectation des travailleurs expérimentés (en binôme avec le jeune sur une même machine, supervisant plusieurs apprentis à la fois, assurant la production sur une machine tout en supervisant un jeune sur une autre machine). D'autres caractéristiques ont plutôt une influence sur la majorité des situations de transmission et concernent différentes dimensions de l'organisation de la production et du travail. Nous développons plus particulièrement ces caractéristiques.

La transmission toujours inscrite dans la production

Dans l'entreprise étudiée, la transmission des savoirs entre travailleurs d'âges et d'expériences différents s'inscrit toujours dans l'activité de production. Ainsi, les contraintes liées à la production caractérisent également, en partie, les conditions d'apprentissage des plus jeunes et également leurs interactions formatrices avec les travailleurs plus expérimentés. Dans ce contexte, les travailleurs expérimentés auront à réguler constamment entre leur rôle de formateur et les impératifs de la production. Cette coactivité présente en soi un défi et soulève des questions quant à la reconnaissance réelle par l'entreprise du rôle de formateur des travailleurs expérimentés.

Dans ce contexte, les contraintes temporelles jouent un rôle déterminant dans la transmission, en ce sens que la production prend toujours le dessus sur la formation. Cette influence a été particulièrement visible dans une des situations observées, la plus complexe, où la formation a été interrompue par le contremaître qui est venu demander au travailleur expérimenté de démarrer le plus

rapidement possible la production ; à ce moment, le formateur qui faisait faire les différentes opérations au jeune a repris la production en main. Un apprenti rapporte également comment les contraintes temporelles peuvent avoir un impact sur la disponibilité des travailleurs expérimentés et les placent dans des situations d'échec qui jouent sur la confiance qu'ils réussissent à développer peu à peu.

> Je dois dire que ça faisait pas longtemps que j'étais ici pis il y avait un manque de suivi un peu. On était dans le *rush* où est-ce qu'il y avait pas grand-monde autour de moi et j'ai *scrapé* trois morceaux […] j'en ai rêvé toute la nuit […]. Je comprenais vraiment pas pourquoi je les *scrapais* (Ap4).

Ainsi, les stratégies qui font appel davantage à l'implication du jeune, qui s'ajustent davantage à ses propres initiatives, sont mises en échec lorsqu'elles retardent trop la production, les travailleurs expérimentés optant alors pour des approches beaucoup plus directives. De plus, ces contraintes de temps peuvent avoir un impact sur la disponibilité des travailleurs expérimentés et placent les jeunes recrues dans des situations d'échec pouvant avoir des répercussions sur la confiance qu'ils tentent de construire peu à peu.

La division du travail et la taille de l'entreprise

La division du travail crée des conditions plus ou moins favorables à la transmission. En effet, celle-ci semble plus satisfaisante à la fois pour les jeunes recrues et pour les travailleurs expérimentés lorsque l'ensemble du processus menant à la production d'un bien peut être enseigné et appris. Cela se traduit par une préférence des jeunes recrues, pour les entreprises de plus petite taille où le travail serait beaucoup moins taylorisé.

Ainsi, la taille de l'entreprise et la division du travail ressortent des entrevues avec les apprentis comme un facteur favorable à l'apprentissage. L'entreprise est de taille moyenne. Elle présente à la fois un nombre réduit d'employés mais suffisant pour comporter assez de ressources spécialisées. Les plus petites entreprises offrent une possibilité plus grande d'expérimentation puisque les tâches ne sont pas trop spécialisées.

> Si le gars, il entre dans une petite compagnie et qu'il est obligé de faire son programme, usiner sur le conventionnel ses gabarits et après ça aller sur les contrôles numériques faire sa pièce, en deux ans, il va être champion…

La moins grande division du travail amène les novices à apprendre à mieux contrôler leur machine et à assumer une part plus importante de responsabilités face à la production.

> Chez…, eux autres ils pèsent sur le piton et pis mettons après 15 pièces, il y a un message qui dit de changer tel couteau. Mais le couteau est déjà monté […] et prémesuré d'avance par quelqu'un d'autre. Tandis qu'ici, c'est toi qui s'occupe

> si ton couteau casse là c'est que tu l'as pas changé, c'est ton problème […]. T'es comme un peu responsable de la qualité de ton morceau, c'est ça qui est le *fun* dans les plus petites compagnies.

Dans cette entreprise, les novices ne sont pas seulement affectés à une seule machine ou à une seule tâche. De plus, lorsque le contexte de production le permet, les travailleurs expérimentés peuvent prendre le temps de leur montrer des tâches qu'ils n'auront pas à faire à court terme, comme par exemple des « set-up », mais qui leur permettent de se construire une représentation et une compréhension plus globale du processus complet de fabrication d'une nouvelle pièce. Quand les apprentis parlent des avantages de la taille de l'entreprise du point de vue de l'apprentissage, il les décrivent comme suit :

> C'est sûr que dans les grosses entreprises tu pourras pas apprendre comme ici. Tu fais seulement ce que t'as à faire […]. Ici, je fais tout, fait que c'est cent fois plus facile à apprendre que dans une grosse compagnie (Ap3).

> C'est la place numéro un pour apprendre. Il n'y a pas d'endroit mieux qu'ici. J'ai des gens avec qui j'allais à l'école […] qui sont dans d'autres compagnies, qui font la même chose que moi […] pis j'en sais cinquante fois plus qu'eux. Moi je peux faire des set-up (Ap4).

Par contre, il semble que l'expansion de l'entreprise et les nouvelles clauses de la convention collective font en sorte que cette mobilité se perd un peu. La division des statuts d'emploi en « opérateur » et « opérateur-régleur » entraîne une spécialisation des tâches : seuls les opérateurs-régleurs peuvent faire des *set-up*. Pour un des apprentis, cette spécialisation peut avoir des répercussions sur l'apprentissage du métier.

> Un gros handicap. T'apprends beaucoup à faire un *set-up*. C'est là que t'apprends le plus, c'est là que tu joues avec toute la machine, tu fais pas seulement opérer, changer la pièce…(Ap4)

Le quart de travail

Le quart de travail auquel les novices sont affectés a également une influence sur la transmission et l'apprentissage. Le quart de jour offre plus de personnes ressources spécialisées susceptibles de transmettre des savoirs professionnels aux novices. Les novices sont alors plus encadrés et peuvent recourir à plusieurs travailleurs expérimentés de compétences variées (programmeurs, inspecteurs, régleurs, opérateurs, etc.)

> Il y a des gars plus jeunes que moi qui m'en apprennent, des fois des petits trucs que tu sais pas. Mais en ayant été le jour assez longtemps, j'ai appris plusieurs choses que en revenant le soir je montrais ça à d'autres et ça me surprenait un peu qu'ils le sachent pas (Ap1).

Par contre, les novices soulignent l'intérêt du quart de soir et de nuit où ils se retrouvent avec d'autres jeunes et peuvent expérimenter entre eux.

> On est encore plus laissé à nous-mêmes, le soir […]. Quelqu’un qui est ben curieux et ben ambitieux, il va avoir la chance de progresser peut-être même un peu plus vite le soir (Ap1).

Les machines sont également plus disponibles sur les quarts de soir et de nuit pour tester certaines façons de faire et se créer de toute pièce des situations d’apprentissage.

> Comme la nuit on peut aller sur toutes les machines, ça les machines sont pas occupées, c’est pour ça nous on s’est fait des dessins et pis on s’est fait des modèles, on avait beaucoup de facilité à travailler.

Pour compenser le manque de ressources spécialisées pendant le quart de soir, les jeunes mettent à profit leur réseau et peuvent être amenés à appeler au domicile des travailleurs expérimentés qu’ils connaissent bien. Ils profitent également de la présence de travailleurs expérimentés affectés normalement de jour mais qui sont appelés à faire parfois du temps supplémentaire.

Les politiques de gestion des ressources humaines et l’entraide

Les politiques de gestion des ressources humaines influencent également la transmission. Certains aspects peuvent avoir un effet plutôt négatif. À ce sujet, il semble que la politique de bas salaire et le maintien des jeunes dans les postes d’opérateurs pendant de longues périodes de temps en incitent plusieurs à quitter l’entreprise après qu’ils aient été formés. Ceci entraîne des conditions de production en sous-effectifs constants qui conduisent les gestionnaires de l’entreprise à assigner très rapidement les nouveaux arrivants à la production. Il faut ajouter qu’implicitement, on pratique une sélection des meilleurs parmi les recrues, auxquels on offrira par exemple des conditions salariales meilleures. Plusieurs jeunes stagiaires et apprentis ne servent qu’à satisfaire des besoins de production immédiats.

Ces conditions influencent, selon les travailleurs experts, les conditions dans lesquelles la transmission se déroule et peuvent avoir des répercussions sur la motivation à transmettre des plus expérimentés.

Au contraire, d’autres dimensions semblent jouer un rôle plus favorable à la transmission, notamment le fait que l’entraide collective est très valorisée dans l’entreprise.

> […] le gars souvent il est sur sa machine, il regarde à côté, il voit comment ça se passe là et il y a pas personne qui va l’empêcher d’aller voir à l’autre machine. Il y a personne qui va l’empêcher à aller parler à un autre personne pour s’informer de ce qui fait. Pour apprendre là, le gars il peut se promener dans la shop au complet (Co2).

Les jeunes recrues soulignent particulièrement la facilité avec laquelle les travailleurs expérimentés acceptent de leur faire part de leur expertise et répondent assez facilement à leurs questions. De leur côté, les jeunes donnent

volontiers un coup de main aux travailleurs plus âgés pour accomplir des tâches plus exigeantes physiquement et participent ainsi à la construction d'un collectif d'entraide.

Les politiques de sous-traitance

Les politiques de sous-traitance en matière d'entretien et de maintenance des équipements et des outils, comme la taylorisation du travail, participent également à l'appauvrissement des types de savoirs transmis, et par le fait même du métier lui-même. Ces politiques renvoient l'idée que les savoirs qui ne concernent pas directement la production ne sont plus considérés utiles à l'activité des opérateurs. Or, une partie importante des savoirs pratiques acquis par l'expérience concerne cette capacité à anticiper certains dysfonctionnements, à voir venir les pannes et à trouver des moyens pour les éviter. Ainsi, la maintenance et l'entretien des équipements ont une influence à la fois sur l'efficacité et sur la SST. Ces connaissances générales du système de production et son fonctionnement sont des savoirs qui, au travers des politiques de sous-traitance, deviennent caducs et ainsi moins reconnus comme essentiels pour appréhender un métier dans sa globalité.

La répartition géographique des postes de travail

L'étude exploratoire a également permis de mettre en évidence d'autres caractéristiques du contexte organisationnel du travail qui semblent plutôt jouer un rôle favorable à la transmission des savoirs et à l'apprentissage. C'est le cas notamment de la répartition géographique des postes de travail selon l'ancienneté.

La proximité des postes de travail entre les plus jeunes et les travailleurs expérimentés facilitent les échanges verbaux et semble favoriser aussi la transmission « par imitation du geste ». Or, dans les entreprises, on constate souvent une différenciation spatiale marquée dans l'organisation des cohortes d'âges différents, du fait de leur affectation et de leur statut différents dans les entreprises. Cette différenciation spatiale a une influence sur les opportunités de transmission en dehors des situations de formation planifiées.

Bien que dans l'entreprise étudiée, le programme de compagnonnage s'appuie sur le jumelage du jeune apprenti à un compagnon officiel, l'apprentissage du jeune se construit non seulement en interaction avec son compagnon mais implique le collectif de travail. C'est au travers des interactions que le jeune aura avec les autres travailleurs de son entourage et avec d'autres travailleurs de référence qu'il apprendra son métier. Ces interactions sont facilitées par une proximité des postes de travail et l'absence de différenciation spatiale trop marquée selon l'expérience.

Les opportunités de transmission

Au cours du déroulement de l’activité de production, il semble exister des moments privilégiés de transmission des savoirs. En effet, la détection de dysfonctionnements dans le processus de production ainsi que les périodes de surveillance de la production semblent des moments particuliers où des savoirs plus vastes que ceux liés à l’opération en cours sont transmis. Faire face à un problème ou à un dysfonctionnement est un moment privilégié pour entrer en relation avec d’autres travailleurs et pour échanger sur les façons de résoudre le problème et les façons de faire.

Se buter à des dysfonctionnements liés à la complexité de l’organisation de la production est souvent un moment où s’échangent des savoirs sur le fonctionnement de l’entreprise, les relations entre l’amont et l’aval, les tensions entre les différents départements, etc. Ces moments participent donc à la construction progressive, par les jeunes recrues, d’une représentation du fonctionnement de l’entreprise nécessaire à l’apprentissage du métier. Par contre, l’importance de ces dysfonctionnements organisationnels peuvent venir gruger le temps consacré par les travailleurs expérimentés à la transmission des savoirs liés directement à la nature même du métier. De plus, la régulation de ces dysfonctionnements organisationnels peut réduire de plus en plus les temps de surveillance propices aux échanges sur des savoirs plus vastes que ceux liés à l’opération en cours et ainsi réduire les opportunités de transmission.

Le fait d’identifier les dysfonctionnements comme un des moments privilégiés de transmission soulève l’importance d’une confrontation à des situations de résolution de problème pour progresser dans la connaissance du métier. Or, l’affectation des jeunes recrues sert, la plupart du temps, à combler un manque d’effectif au plan de la production et les confine souvent à des tâches répétitives. Dans ce contexte, les possibilités de transmission de savoirs pratiques liés à la résolution de problèmes de plus en plus complexes, qui font partie intégrante des connaissances du métier sont donc plus limitées. Ces résultats suggèrent l’intérêt, pour la transmission des savoirs, d’un dosage entre situations de travail permettant d’intégrer des savoirs appris, par répétition, par exemple, et situations confrontant les jeunes à la résolution de nouveaux problèmes.

DISCUSSION

Les aspirations des travailleurs âgés à jouer un rôle de formateur

L’avancement de la recherche sur le vieillissement des travailleurs montre en général que l’intelligence de la tâche s’accroît avec l’âge. Notre contribution, à l’instar de quelques-unes comparant les apports particuliers des travailleurs plus jeunes et plus âgés, et tenant compte de leurs échanges, attire l’attention sur le défi de communication de cette expérience précieuse. Dans les pratiques de gestion en matière de vieillissement de la main-d’œuvre, on passerait d’ailleurs d’une vision des travailleurs âgés comme une main-d’œuvre peu efficace, et qui

s'exprime à travers des « stratégies d'élimination des employés vieillissants », à une autre plus positive, qui vise à intégrer les compétences particulières qu'offrent les travailleurs vieillissants. Ce passage s'opère notamment à la faveur d'une découverte qu'avec l'âge s'accroît « l'intelligence de la tâche » (Lefebvre, 2000). S'il arrive que le personnel plus âgé devienne moins productif, ce serait avant tout lié à la perte de motivation (Guérin, 1991 ; Saba et coll., 1997). Il semble cependant que l'effet des conditions de travail soit l'aspect le plus déterminant quand ceci se produit (Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Nous insistons, quant à nous, sur le potentiel formateur de ces travailleurs vieillissants. Saba a noté chez certaines catégories de travailleurs de 50 ans et plus l'aspiration à jouer de nouveaux rôles, notamment celui de formateur. Ces nouveaux rôles favoriseraient chez eux une plus grande motivation assortie d'une meilleure productivité (Saba, 1995, 1997). À ce sujet, Guiho-Bailly (1998) montre même que ces nouveaux rôles ont un impact positif sur la santé mentale en augmentant le sentiment d'utilité et de valeur dans l'organisation.

Mais comment comprendre cette aspiration à jouer un rôle de formateur ? Elle n'est certes pas l'apanage des travailleurs de 50 ans et plus. Des jeunes choisissent très tôt, par exemple, de se destiner à la fonction de formateur au sein des milieux professionnels, quelques apprentis interrogés y ont fait allusion. Mais comment caractériser l'aspiration à être un formateur dans les dernières phases de la vie de travail rémunéré, et ce, même malgré une usure physique et mentale ? Le champ de réflexion nous permettant d'aborder brièvement cette question est celui concernant le développement psychosocial de l'adulte. L'un des fondateurs de ce champ, Erik Erikson, inspire largement les approches plus contemporaines. Il affirme qu'au cœur du mitan, l'individu rencontre le défi de « générativité » : « La générativité comprend la procréation, la productivité et la créativité et par conséquent, la génération de nouveaux êtres comme celle de nouveaux produits et de nouvelles idées, ce qui inclut une sorte de génération de soi dans la préoccupation de son identité ultérieure » (Erikson, 1982 ; cité par Houde, 1999).

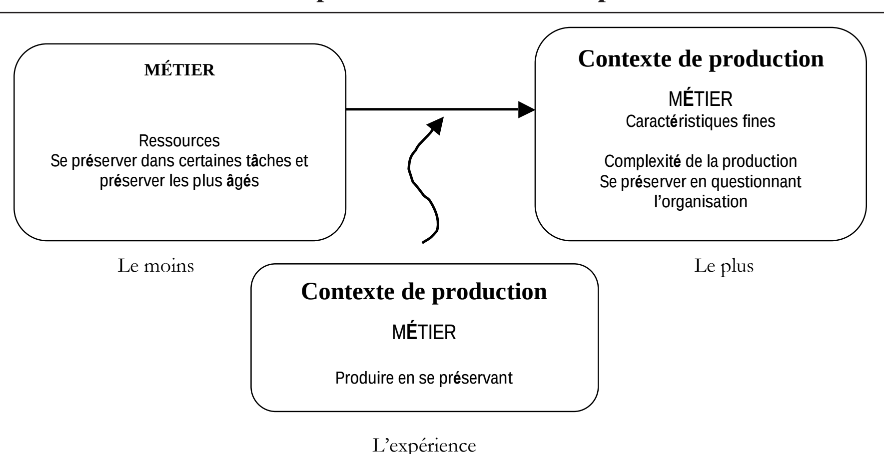
Dans la quarantaine, la cinquantaine et au-delà, se dessine cette dynamique psychosociale particulière, liée au besoin de laisser sa trace, de léguer quelque chose aux successeurs. À l'opposé de cette expansion de soi-même, se trouve l'attitude de centration uniquement sur soi et sur son confort personnel : il en résulterait un sentiment de vide et de stagnation. Quant au versant dynamique, l'adulte de 40-50 ans expérimente une force de base dite de sollicitude, caractérisée par le souci et la préoccupation de prendre soin de l'autre. L'actualisation de la générativité peut se faire à travers de multiples voies : les enfants sont une œuvre particulière au premier chef, mais aussi par le travail, une activité significative, etc. Certaines professions ou certains rôles se prêtent davantage à la générativité, tels ceux qui impliquent des attitudes d'aidant, de soignant, d'enseignant, de soutien, etc. Par ailleurs, la générativité n'est pas la seule caractéristique de l'âge adulte, elle peut se réaliser avec plus ou moins d'intensité (Houde, 1999). Mais elle demeure une dynamique de fond qui donne sens à cette vie de l'adulte vieillissant.

Comment situer cela en regard de cette étude exploratoire ? D'une part, ce trait des travailleurs de plus de 40 ans et 50 ans se rattache à l'aspiration que peuvent avoir certains à jouer de nouveaux rôles, au sein des milieux de travail, en particulier celui de formateur des recrues. Et ce, avec des aptitudes d'empathie et de sollicitude plus prononcées. Par ailleurs, la volonté de protéger et de veiller sur les plus jeunes, conjuguée à l'expérience, connote certainement la transmission complexe des savoirs de SST à travers le processus de formation et d'intégration des jeunes. Par contre, il nous semble important de souligner que les conditions dans lesquelles la transmission s'exerce doivent être favorables en réduisant notamment les contraintes de temps et de production. Le métier d'usineur est très exigeant et s'exerce dans des conditions de travail très contraignantes. Les travailleurs âgés dans l'entreprise étudiée ont abordé cette question en parlant d'usure liée au passé professionnel. Dans ce contexte, il est probablement encore plus important de penser aux nouveaux rôles de formateurs qu'ils peuvent jouer pour leur permettre de continuer à rester en emploi, s'ils le désirent, tout en partageant leurs connaissances. Cet effet d'usure liée au travail peut expliquer en partie le fait que les compagnons sont principalement au mitan de la vie car, en usinage par exemple, il y a peu de travailleurs de plus de 55 ans; seuls les plus résistants se maintiennent en emploi (*healthy worker effect*). Enfin, dans ces conditions, il nous semble encore plus important que les travailleurs expérimentés transmettent aux jeunes, qui se blessent plus fréquemment, les savoir-faire de prudence et de préservation de soi. Il est possible que ces connaissances puissent ralentir l'usure professionnelle si elles sont intégrées tôt dans le cheminement professionnel.

Le rôle de l'âge et de l'expérience

Pour enrichir la transmission des savoirs entre générations, il semble intéressant de mettre en place un collectif de formateurs d'âge et d'expérience différents plutôt que de se limiter au seul modèle du mentorat. En effet, l'intégration des savoirs de métier dans le contexte de la production ainsi que les types de savoirs transmis varie en fonction de l'expérience du formateur.

FIGURE 1
Transmission des savoirs professionnels selon l'expérience du formateur



Dans cette étude exploratoire, nous avons mis en évidence que le moins expérimenté des formateurs insiste sur des savoirs de métier qui sont centrés sur les tâches en cours. Il informe les novices des ressources disponibles dans l'entreprise. Cela permet au jeune nouvellement arrivé de progresser par lui-même dans l'entreprise en développant des habiletés puisqu'il apprend où sont les ressources selon le problème qui se présente. C'est aussi lui qui aborde la question des stratégies collectives de travail visant à préserver le personnel âgé et qui peut faire le pont entre les connaissances apprises à l'école et les pratiques dans l'entreprise.

À l'opposé, le travailleur le plus expérimenté transmet des connaissances très fines sur le métier simultanément à des savoirs sur le contexte de production qui ont une influence sur la tâche en cours. On peut dire qu'il inscrit le métier dans la complexité de la production avec ses impératifs concrets. Il est également le seul à établir des liens entre les difficultés rencontrées dans la réalisation d'une tâche et certaines caractéristiques de l'organisation de la production et du travail. Comme façon de transmettre, il utilise principalement le « faire faire » impliquant ainsi beaucoup le novice.

Entre ces deux types de formateurs, ceux qui disposent de 10 à 15 ans d'expérience et qui sont très impliqués dans la production, transmettent des savoirs diversifiés sur le métier en relation avec quelques éléments du contexte de production qui sont assez proches de la tâche. Ils transmettent également une diversité de stratégies de prudence pour que le jeune puisse produire tout en préservant sa santé et sa sécurité. Ces travailleurs utilisent davantage des stratégies de transmission plus directives et impliquent moyennement le jeune. Par contre, dans les deux cas, ils anticipent sur des difficultés que pourraient rencontrer le jeune et lui expliquent quoi faire.

C’est au cours des activités de production que la transmission des savoirs entre experts et novices se déroule. Ainsi, les conditions de production avec ses contraintes de temps et ses exigences de qualité agissent sur la transmission et créent les conditions même de l’apprentissage du métier. Dans cette étude, nous avons commencé à explorer l’impact des caractéristiques de l’organisation de la production et du travail sur les stratégies de transmission mises en œuvre par les travailleurs plus âgés et sur les types de savoirs transmis. Différentes conditions sont donc à mettre en place pour soutenir les travailleurs expérimentés dans l’exercice de leur rôle de formateur.

Des conditions qui influencent l’exercice de ce nouveau rôle

Certaines caractéristiques de l’organisation de la production et du travail ont une influence plutôt singulière sur la situation de transmission, comme la tâche effectuée, le type de machine utilisée et l’affectation des travailleurs expérimentés (en binôme avec le jeune, supervisant plusieurs stagiaires à la fois, assurant la production sur une machine en supervisant un jeune sur une autre machine, etc.). D’autres caractéristiques ont plutôt une influence sur la majorité des situations de transmission.

La politique de gestion des ressources humaines et l’idéologie de la flexibilité sont ressorties comme des facteurs conditionnant la transmission entre les générations. Les bas salaires, la précarité des statuts des nouveaux travailleurs, en incitent plusieurs à quitter les entreprises, ce qui a des répercussions sur la motivation à transmettre des plus expérimentés. Comme l’a si bien exprimé un usineur rencontré lors de l’enquête : « Ça tue la motivation du jeune […] ça tue peut-être l’ambition de transmission d’une génération à une autre. »

La planification de la production, limitant au maximum les effectifs afin de réduire les coûts de fonctionnement à court terme, amène les entreprises à recruter de jeunes stagiaires pour compenser ce manque d’effectifs. Ils sont donc rapidement affectés à la production, souvent confinés à des postes où ils effectuent des tâches répétitives, sans pouvoir appréhender l’apprentissage du métier dans sa globalité et dans toute sa complexité. En ce sens, la planification de la formation des jeunes recrues et leur affectation répondent davantage aux besoins de la production qu’aux besoins de l’apprentissage. Les travailleurs expérimentés sont soumis à des contraintes de production importantes, leur laissant souvent peu de temps pour interagir avec les jeunes recrues. La transmission des savoirs est toujours une activité qui s’ajoute à l’activité de production. Dans ce contexte, les jeunes se construisent une représentation partielle de la production et du métier. Ils apprennent de façon interrompue, par morceaux, et l’intégration des savoirs parcellaires récupérés ici et là repose, dans ces conditions, surtout sur le jeune lui-même.

À ce sujet, le sens du travail rattaché à la vision d’ensemble du métier, à la transformation de la matière comme création, ressort très clairement. Les

travailleurs préfèrent travailler sur l'ensemble du processus de transformation de la matière. On touche ici à une dimension fondamentale du sens du travail qui se perd dans un contexte très parcellisé de division des tâches et des opérations. Ainsi, le niveau de parcellisation du travail crée des conditions plus ou moins favorables à la transmission. La transmission est plus satisfaisante, à la fois pour les jeunes recrues et pour les travailleurs expérimentés, lorsque l'ensemble du processus menant à la production d'un bien peut être enseigné et appris.

L'étude a également permis de mettre en évidence d'autres caractéristiques du contexte organisationnel du travail qui semblent plutôt jouer un rôle favorable à la transmission des savoirs et à l'apprentissage. La proximité des postes de travail entre les plus jeunes et les travailleurs expérimentés facilite les échanges verbaux et semble favoriser aussi la transmission «par imitation du geste», un mode de transmission que nous avons malheureusement à peine effleuré dans cette étude exploratoire. Cela soulève l'impact du clivage spatial des travailleurs de cohortes d'âges différentes, du fait de leur affectation et de leur statut différents dans les entreprises, sur les opportunités de transmission en dehors des situations de formation planifiées. Cette question mérite d'être fouillée davantage.

Malgré des contraintes de production et un travail sous pression, le climat de travail, basé sur l'entraide collective, favorise également la transmission. Les jeunes recrues soulignent particulièrement la facilité avec laquelle les travailleurs expérimentés acceptent de leur faire part de leur expertise et répondent assez facilement à leurs questions. Une situation paradoxale a été mise en évidence. L'analyse a révélé une division du travail marquée entre les générations selon le quart de travail: les jeunes étant affectés au quart de soir après avoir acquis un certain niveau de formation de jour. Bien que cette situation entraîne un certain déséquilibre dans la répartition des âges et des expériences et pourrait nuire ainsi à la transmission intergénérationnelle, elle offre aussi des avantages pour les jeunes recrues. Ils se retrouvent, entre eux, dans un contexte où la pression de la production est moindre, offrant ainsi plus de marge de manœuvre pour expérimenter ensemble. Ils apprécient également la variété du travail le soir. Cet aspect nous alerte sur le rôle que peut avoir la construction d'un collectif d'une même cohorte de travailleurs et la transmission «intragénérationnelle» dans le processus d'apprentissage d'un métier et d'intégration dans un milieu de travail. Il permet peut-être l'intégration des savoirs acquis de façon parcellaire à cause des contraintes de production. À cet égard, le contexte organisationnel du travail peut influencer plus ou moins favorablement la création de ce collectif de travail en fournissant des marges de manœuvre permettant les échanges ou les empêchant.

CONCLUSION

Vouloir améliorer la transmission des savoirs entre générations en milieu de travail implique donc d'agir directement sur les diverses caractéristiques de l'organisation de la production et du travail. Les actions visant l'amélioration des conditions d'exercice du travail permettant de dégager des marges de manœuvre pour les opérateurs pourraient ainsi aider à mettre en place des conditions plus favorables à la transmission. De plus, si les relations entre générations sont construites par l'organisation du travail sur la base d'une transmission possible et non d'une rivalité, elles constituent un atout irremplaçable pour la dynamique identitaire des travailleurs vieillissants et participe à leur maintien en emploi.

BIBLIOGRAPHIE

CLOUTIER, E. et P. DUGUAY (1996). *Impact de l'avance en âge sur les scénarios d'accidents et les indicateurs de lésions dans les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'administration provinciale et de l'administration municipale*, Études et recherches/Résumé R-119, Montréal, IRSST, 35 p.

CLOUTIER, E., S. LEFEVBRE, É. LEDOUX, C. CHATIGNY et Y. ST-JACQUES (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers*, Études et recherches/Rapport R-316, Montréal, IRSST, 217 p.

ERIKSON, E.H. (1982). *The Life Cycle Completed : A Review*, New York, Norton, 108 p.

GAUDART, C. et A. WEILL-FASSINA (1999). « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, numéro spécial : *Activités de travail et dynamique des compétences*, n° 67, p. 47-62.

GUERIN, G. (1991). « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », dans R. Blouin (dir.), *Vieillir en emploi*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 51-89.

GUIHO-BAILLY, M.P. (1998). « Des temps du travail à l'histoire singulière : apports de la clinique psychiatrique », *Actes du 33e Congrès de la Société d'ergonomie de langue française*, 16-18 septembre, Paris, p. 11-24.

HOUDE, R. (1999). *Les temps de la vie. Le développement psychosocial de l'adulte*, Montréal, Gaëtan Morin, 449 p.

LEFEBVRE, S. (2000). « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *PISTES*, vol. 2, n° 1, 12 p., <www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a7.pdf>.

SABA, T. (1995). *Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans ou plus : nature et gestion*, Montréal, Université de Montréal, 273 p. Thèse de doctorat.

SABA, T., G. GUÉRIN et T. WILS (1997). « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, p. 165-181.

Pour une organisation du travail en santé dans les CHSLD

Michel Bigaouette

LA MISSION D'UN CHSLD

Selon la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS), la mission d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) est d'être un milieu de vie substitut pour la personne hébergée. Pour remplir cette mission, le CHSLD doit offrir à sa clientèle[1] des soins infirmiers et médicaux, un service d'hôtellerie et de restauration, de même que diverses activités de loisir. La clientèle d'un CHSLD requiert ces soins et services, car elle présente de lourdes pertes des capacités physiques et cognitives. La présence d'une maladie chronique invalidante explique la majorité de ces pertes.

Les divers personnels doivent s'engager à faire en sorte que la personne hébergée « se sente chez elle » malgré le caractère institutionnel indéniable du CHSLD. Au quotidien, cela revient à accompagner la personne hébergée, afin que cette dernière puisse :

- être bien ;
- vivre pleinement sa vie d'être humain et sa vie de citoyen ;
- faire des choix et les réaliser, compte tenu ou en dépit de la perte de l'autonomie fonctionnelle.

Pour que cet engagement soit réussi, un CHSLD doit mettre en place une organisation des soins et des services adéquate. En conséquence, le travail

---

1. Cette clientèle adulte peut être hébergée de manière permanente ou temporaire.

de chaque intervenant doit être planifié et coordonné de telle sorte qu’il puisse répondre aux besoins et aux attentes de la personne hébergée. Cette dernière est la raison d’être des soins et des services.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L’ORGANISATION DU TRAVAIL

L’organisation du travail dans les CHSLD intègre trois catégories d’emploi: l’infirmière, l’infirmière auxiliaire et la préposée aux bénéficiaires. Le travail est généralement coordonné par l’infirmière au sein d’un système d’équipe qui se caractérise par:

- une spécialisation des tâches entre les trois catégories d’emploi;
- une division du travail entre les soignants de l’équipe;
- la présence d’un chef d’équipe.

Le système d’équipe actuel présente une instabilité plus ou moins grande dans plusieurs CHSLD. Cette instabilité, qui nuit au développement d’un sentiment d’appartenance du personnel à l’équipe de travail, est attribuable à plusieurs facteurs dont l’absentéisme du personnel et le recours à du personnel de remplacement.

Une autre caractéristique est l’existence d’un important roulement du personnel soignant auprès de la personne hébergée. Ce roulement découle en grande partie de l’instabilité au sein de l’équipe soignante et aussi de pratiques organisationnelles telle que la rotation des personnels. La rotation des personnels n’est pas sans conséquences pour la personne hébergée. Par exemple, cette dernière peut être inconfortable à l’idée d’être accompagnée par plusieurs soignants différents lors des soins d’hygiène. La rotation des personnels a aussi des effets sur le personnel soignant et sur leur travail. Cette pratique organisationnelle limite la connaissance que les soignants pourraient avoir des résultats de leur travail. Elle peut aussi induire une perte du sens de la responsabilité des soignants par rapport aux résultats de leur travail. Mais ces deux effets négatifs ne sont pas les seuls. D’autres contraintes organisationnelles existent.

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL CONTRAIGNANTE

Il faut se questionner sur l’origine de l’instabilité au sein des équipes et la rotation des personnels. L’hypothèse de la pénibilité du travail attribuable à la présence de contraintes dans le travail doit être considérée. La mission d’accompagner une personne hébergée dans ses activités de la vie quotidienne n’est pas simple pour les intervenants. Laver, déplacer, habiller, aider à alimenter sont des activités de soins fondamentales et communes. Ces activités sont impliquées

dans la survenue des trop nombreuses blessures musculo-squelettiques, voire des comportements agressifs des personnes hébergées à l'endroit du personnel soignant.

Lorsqu'il est question d'expliquer pourquoi ces événements malheureux surviennent, plusieurs soignants dénoncent des contraintes liées à l'organisation du travail. Plus particulièrement, ils ciblent en priorité le *manque de temps*, le *manque de personnel* de même que la *méconnaissance des clients.* À l'évidence, ces contraintes recensées lors d'entretiens et de sondages ne sont pas les seules. D'autres contraintes peuvent être observées lors d'observations directes de l'activité de travail. Finalement, l'analyse du travail montre que ces contraintes évoquées ont généralement des causes plus fondamentales qu'il faut éliminer à la source.

Plusieurs s'interrogent sur les mesures à prendre. Cette préoccupation est supportée par la Loi sur la santé et la sécurité du travail qui impute à l'employeur l'obligation :

- de s'assurer que **l'organisation du travail** et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur (art 51.3) ;
- d'informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la **supervision appropriés** afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié (art 51.9).

Quelle organisation du travail un CHSLD doit-il mettre en place pour répondre à ces obligations légales ?

LES PRÉOCCUPATIONS À L'ENDROIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

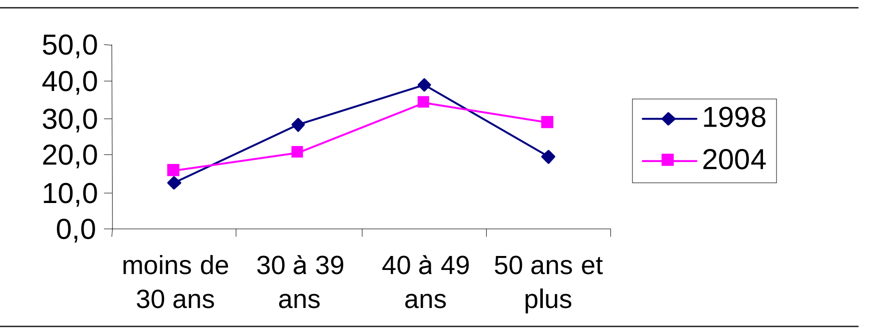
Répondre à cette question n'est pas simple, car il faut tenir compte d'une réalité complexe et changeante.

- Le profil des personnes hébergées s'est transformé de manière importante. La proportion des personnes présentant un syndrome démentiel s'est accrue.
- De nouvelles connaissances cliniques inspirent les prescripteurs de soins et les règles de l'art en matière de prise en charge de la personne hébergée.
- Des revendications à l'endroit du respect des droits et libertés de la personne hébergée sont exprimées par divers organismes.

- L’évolution législative exige des CHSLD une adaptation des pratiques organisationnelles.
- Le profil démographique des travailleurs s’est transformé. Comme dans l’ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, la main-d’œuvre connaît un vieillissement accéléré.

En effet, les données statistiques publiées par le ministère de la Santé et des services sociaux du Québec montrent qu’en 1998, 19,6 % du personnel était âgé de 50 ans et plus. Cinq années plus tard, soit en 2004, cette proportion atteignait 29 % (voir le tableau 1) (Ministère de la santé et des services sociaux, 2006). Cette tendance au vieillissement s’observe aussi dans les CHSLD. La moyenne d’âge du personnel était de 38 ans en 1990 et de 41 ans en 2000 (Ministère de la santé et des services sociaux, 1991, 2001). Le personnel occupant un emploi à temps complet est le plus âgé.

FIGURE 1
Fréquence des effectifs dans le réseau de la santé et des services sociaux Comparaison 1998 et 2004



Ce vieillissement survient alors que le réseau est aux prises avec un important problème de pénurie de personnel. Ce problème découle notamment du nombre de départs à la retraite. Ce nombre de départs devrait croître jusqu’en 2010. En conséquence, une pénurie de plus de 40 000 soignants est anticipée d’ici une dizaine d’années (Ministère de la santé et des services sociaux, 2004). Rapportée aux CHSLD, cette pénurie représenterait un nombre de près de 5 000 soignants.

Pour éviter la pénurie, plusieurs scénarii visant notamment le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés sont envisagés. La justesse de ces scénarii va cependant dépendre de nombreux facteurs. La diminution des contraintes actuelles rendant pénible l’exercice du travail en CHSLD constitue un facteur déterminant.

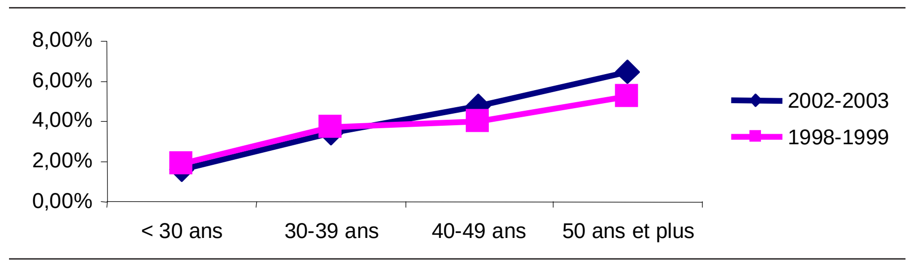
Ces contraintes se traduisent malheureusement en accidents du travail et en maladies professionnelles susceptibles d'amplifier l'effet néfaste d'une pénurie.

- C'est dans les CHSLD que le taux d'incidence des lésions professionnelles indemnisées est le plus élevé, et ce, depuis 1983. En 2000, 11 % du personnel des CHSLD ont été indemnisés par la CSST alors que dans l'ensemble du réseau, cette proportion était de 5 %.
- Les accidents du travail affectent particulièrement la main-d'œuvre âgée. En 1997, la proportion des accidents du travail chez les travailleurs de 50 ans et plus était surreprésentée par rapport la moyenne.

Les contraintes du travail pourraient aussi être à l'origine d'une part significative des absences pour maladie. Qu'ils soient de petite taille ou de grande taille, les CHSLD présentaient le pire bilan d'absence du réseau en 2004-2005. La portion des heures payées en assurance-salaire variait[2] entre 6,08 % et 7,92 %, alors que la moyenne de l'ensemble du réseau se situait à 5,68 %. Cet absentéisme affecte particulièrement les travailleurs âgés de 50 ans et plus, qu'ils soient de sexe masculin ou féminin[3]. Le tableau suivant témoigne de cette réalité dans les CHSLD de grande taille[4].

FIGURE 2A

Ratio des heures payées en assurance-salaire dans les CHSLD de grande taille*
Comparaison 1998 et 2002



* 500 000 heures et plus – hommes

2. Pour obtenir cette proportion, le nombre total d'heures payées en assurance-salaire est rapporté sur le nombre total d'heures travaillées. Le ratio obtenu est multiplié par 100.
3. Données non publiées obtenues auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux.
4. La taille d'un CHSLD se détermine par le nombre d'heures travaillées. Les CHSLD de grande taille comptent 500 000 heures de travail et plus.

FIGURE 2B

Ratio des heures payées en assurance-salaire dans les CHSLD de grande taille

12,00%
10,00%
8,00%
6,00%
4,00%
2,00%
0,00%
< 30 ans
30-39 ans
40-49 ans
50 ans et plus
2002-2003
1998-1999

* 500 000 heures et plus – femmes. Comparaison 1998 et 2002

Nous le constatons, les effets du vieillissement de la main-d'œuvre ne sont pas neutres. Ils questionnent notamment la qualité de la condition d'exercice du travail en CHSLD.

RÉORGANISER LE TRAVAIL AFIN DE DIMINUER LES CONTRAINTES

Une des conditions de succès d'une réorganisation du travail en CHSLD consiste à améliorer de manière tangible la qualité du travail et la qualité de vie des personnes hébergées. L'amélioration de la qualité du travail ne peut se faire au détriment de la qualité de la vie en hébergement. Dit autrement, les propositions modifiant l'organisation doivent être étudiées en tenant compte à la fois des attentes des personnels et des personnes hébergées. Cette condition exige de recenser préalablement les attentes et les besoins de ces personnes. Elle exige aussi d'élaborer des scénarii de changement à partir des attentes et besoins exprimés.

LES ATTENTES ET LES BESOINS EXPRIMÉS

Depuis quelques années, l'ASSTSAS est conviée à accompagner des CHSLD engagés dans des projets visant la mise en place d'un milieu de vie. Une des activités réalisées consiste à recenser les attentes des personnes hébergées en matière d'organisation des soins et des services et les attentes du personnel en regard de l'organisation de leur travail. L'analyse comparée permet de faire ressortir les attentes et les besoins communs. Parmi les attentes et besoins communs, il y a :

- favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance au milieu de vie ;
- favoriser une meilleure connaissance des personnes, de leurs attentes et de leurs besoins ;

- assurer une meilleure concordance des temps ;
- améliorer la qualité des relations de soins et de services. Cela implique d'éliminer les comportements d'agitation pathologique des personnes hébergées envers le personnel soignant et d'éliminer les situations d'abus envers les personnes hébergées ;
- améliorer la sécurité et la protection des personnes ;
- maintenir des relations communautaires harmonieuses.

FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE AU MILIEU DE VIE

Le sentiment d'appartenance au milieu de vie est une attente fondamentale. Que ce soit pour la personne hébergée ou pour le travailleur, l'objectif est de mettre en place une organisation où, d'une part, la personne hébergée « se sente chez elle » dans le CHSLD et, d'autre part, le travailleur puisse se sentir intégré au sein d'une équipe de travail valorisante. Le sentiment d'appartenance est intimement lié à la qualité des interactions et le partage d'une même réalité, de valeurs ou d'objectifs communs.

En conséquence, les actions de transformation suivantes ont été réalisées.

- Rédaction d'une charte de vie et de travail. Cette charte est un outil de gestion des groupes sociaux et d'identité complémentaire au code d'éthique. La charte ne vise pas à se substituer aux lois et règlements existants. Les principes qu'elle évoque proposent une définition du milieu de vie. La référence à la charte est incontournable en cas de litiges susceptibles d'affecter l'harmonie des rapports sociaux.
- Nomination d'un soignant de référence lors de l'arrivée de la personne hébergée sur l'unité de vie. Ce soignant de référence est un préposé aux bénéficiaires ou une infirmière auxiliaire. Il a pour mandat de faciliter l'adaptation de la personne hébergée à son nouveau milieu de vie.
- Aménagement de la chambre selon les préférences de la personne nouvellement admise.

Le sentiment d'appartenance au milieu de vie interpelle aussi la stabilité du travailleur dans son emploi et la consolidation du travail d'équipe. Parmi les mesures mises en place, mentionnons la fin de la rotation des personnels. Le soignant est donc attitré en permanence à une unité de référence et il a la responsabilité d'un groupe restreint de personnes hébergées. Ce changement permet une meilleure continuité des soins et des services. Il clarifie aussi la notion de responsabilité du soignant quant aux résultats de son travail auprès de la personne hébergée. Ajoutons que le soignant peut plus facilement constater les résultats de son travail.

FAVORISER UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES PERSONNES, DE LEURS ATTENTES ET DE LEURS BESOINS

La qualité d’une intervention repose en grande partie sur la connaissance que le soignant et la personne hébergée ont l’une de l’autre. L’enjeu est de créer un sentiment de collaboration. La collaboration lors d’une intervention permet d’optimiser la participation de la personne hébergée aux soins et d’ajuster le niveau d’assistance requis du soignant. Par ailleurs, elle permet de valider dans l’instant présent, les préférences de la personne hébergée et du travailleur quant à la manière de réaliser les activités de la vie quotidienne.

Pour favoriser de meilleures connaissances, les différents outils et moyens de communication ont été revus :

- rédaction d’un plan d’intervention individualisé incluant l’histoire de vie de la personne hébergée et la fiche des préférences quant à l’hébergement ;
- participation des préposées aux bénéficiaires aux réunions des équipes multidisciplinaires ;
- instauration de rencontres d’équipe ;
- participation des familles et des proches dans des rencontres d’évaluation de la qualité avec le soignant de référence.

ASSURER UNE MEILLEURE CONCORDANCE DES TEMPS DE DISPENSATION DES SOINS ET DES SERVICES

Une des principales difficultés de la vie en CHSLD est l’ajustement des temps. Pendant que le soignant s’active, la personne hébergée attend ! Il convient ici d’éliminer certaines lacunes dans les processus de travail et la planification des activités. Pour le personnel, répondre aux attentes de la personne hébergée représente un véritable défi en matière de planification. La question du temps est très litigieuse.

Pour assurer une meilleure concordance des temps, les modifications suivantes ont été apportées.

- Identification et élimination de certains irritants susceptibles de porter préjudice à la santé et au confort de la personne hébergée. Parmi ces irritants organisationnels, mentionnons certaines pratiques portant atteinte au sommeil et à l’alimentation de la personne hébergée. Désormais, la personne hébergée n’est plus réveillée la nuit et la disponibilité alimentaire a été étendue sur 24 heures.
- Élimination des activités réalisées de manière simultanée et qui porte préjudice au travailleur et à la personne hébergée.

- Réalisation des activités d’hygiène en matinée, en après-midi et en soirée.
- Simplification de la procédure de réponse aux cloches d’appel.
- Ajustement de l’horaire de travail afin de permettre une présence optimale du personnel lors des repas des personnes hébergées.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DES RELATIONS DE SOINS ET DE SERVICES

La représentation de plus en plus importante de la clientèle présentant des troubles cognitifs ou demandant des soins palliatifs soulève plusieurs questions sur la manière d’occuper et de prendre en charge ces personnes : Comment dispenser les soins de base de manière efficiente ? Comment faire face aux pertes de l’autonomie ? Comment accompagner dignement la clientèle vers sa mort ? Les demandes croissantes visant le développement des compétences du personnel soignant sur ces questions témoignent des difficultés rencontrées par le personnel soignant dans le travail quotidien. Elles concernent notamment la réalisation des soins de base avec une clientèle en perte de l’autonomie fonctionnelle.

À ces difficultés découlant de la perte de l’autonomie de la clientèle s’ajoutent les difficultés associées au comportement de cette dernière. Rovner et coll. (1986) situent la prévalence des troubles du comportement en soins prolongés entre 65 et 75 %. La proportion des troubles serait encore plus élevée, soit 90 %, dans les unités de soins accueillant particulièrement une clientèle démente (Wagner et coll., 1995). L’étude menée par Bélanger et Dicaire (1993) dans deux établissements de la région de Québec situe la prévalence des troubles à 67 %. Nos propres études menées dans des CHSLD indiquent des résultats similaires.

Ces comportements doivent être mis en relation avec le contexte de l’hébergement et les comportements des soignants. Plusieurs soignants ont des plaintes à l’endroit de ces comportements. Certains comportements de la clientèle ont été à l’origine d’une déclaration d’accident à la CSST. Le tiers de toutes les déclarations d’accidents pour « acte de violence » faites en 2000 dans l’ensemble du réseau est survenu dans les CHSLD. Par contre, les CHSLD n’emploient que 15 % de l’ensemble de la main-d’œuvre ! Les comportements agressifs et perturbateurs de la clientèle permettent donc de situer les difficultés rencontrées par le personnel.

Pour améliorer la qualité des relations de soins et de services, les mesures suivantes ont été prises.

- Nomination de maîtres formateurs chargés de l’enseignement des techniques d’approche relationnelle.

- Formation des divers soignants à l'approche relationnelle de soins.
- Interventions de neuropsychologues auprès des équipes de travail.
- Observation des comportements problématiques et identification des causes de ces comportements.
- Mise en place de plans d'intervention particuliers répondant à des situations comportementales problématiques identifiées par le personnel.

AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES PERSONNES

La survenue d'accidents et d'incidents indique une possible inéquation entre la qualité des soins et des services dispensés dans les CHSLD et les besoins de la personne hébergée. Les médias ont rapporté divers événements malheureux : erreurs médicales, mauvaise utilisation de médicaments, manutention douloureuse, utilisation injustifiée de mesures de contrôle, chutes avec blessures dans environnement physique mal aménagé. Tous ces événements mettent en cause l'existence de dangers pour la santé et la sécurité de la personne hébergée. La survenue d'accidents et d'incidents génèrent chez la personne hébergée et ses proches, un sentiment de non-confiance envers le CHSLD, qui a pourtant le devoir d'assurer leur sécurité et leur protection.

Quelle sécurité doit-on garantir en milieu de vie ? En droit, il peut s'agir d'une sécurité de moyen ou d'une sécurité de résultat. En 2003, la Cour supérieure du Québec a rendu un jugement éclairant sur cette question de la sécurité[5]. Dans cette affaire, une dame de 86 ans, madame Laviolette, a poursuivi le Centre hospitalier Hôtel-Dieu de Saint-Jérôme après qu'elle se soit fracturé la hanche à la suite d'une chute de civière. Madame Laviolette a reproché aux infirmières de garde de ne pas avoir agi avec prudence et diligence à son égard. Elle affirmait que ces dernières avaient sous-estimé les conséquences d'un état de faiblesse qui aurait exigé l'application de mesures particulières de surveillance garantissant un résultat de sécurité.

La Cour a jugé que le centre hospitalier et ses infirmières avaient une *obligation de moyen et non de résultat* à l'égard de madame Laviolette. Une sécurité de moyen engage un centre et le personnel à prendre les meilleurs moyens pour assurer la sécurité sans toutefois garantir cette dernière. Cela revient à dire qu'un CHSLD et son personnel doivent prendre les meilleurs moyens qu'un homme de science normalement prudent et diligent, placé dans les mêmes circonstances de fait, utiliserait pour assurer la sécurité.

Quels moyens de sécurité faut-il prendre ? Il y a longtemps que les divers agents de prévention en santé et sécurité du travail connaissent les moyens effi-

---

5. *Affaire Laviolette* contre *Centre hospitalier Hôtel-Dieu de St-Jérôme*, 5 juin 2003.

caces pour éliminer à la source les dangers et assurer la sécurité. L'expérience montre que l'utilisation de ces moyens contribue à modifier durablement la qualité de la situation de travail.

- Aménagement d'îlots de vie accueillant les personnes hébergées selon des critères d'accueil particuliers.
- Aménagements des espaces en référence à l'approche prothétique :
  - Assurer la circulation et le déplacement sécuritaire des personnes.
  - Assurer une ambiance confortable (température, bruit, lumière, etc.).
  - Soutenir l'orientation spatiale (ajouter des repères).
  - Aménager des parcours de déambulation.
  - Contrôler les stimuli perturbateurs.
- Faciliter l'établissement des liens sociaux.
- Donner une allure résidentielle au milieu de vie.
- Favoriser l'intimité par l'aménagement de chambres à occupation simple.
- Assurer une bonne surveillance pour prévenir :
  - Les agressions, les abus.
  - Les déambulations perturbatrices et les fugues.
  - Les tentatives de suicide.
  - Les situations d'urgence (ex. : incendie).
  - Les chutes des personnes hébergées.
  - Les infections.
  - Les heurts entre personnes hébergées.
  - Les demandes d'appel à l'aide.

MAINTENIR DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES HARMONIEUSES

L'harmonisation des rapports des personnes entre elles et avec le centre d'hébergement est un des objectifs d'une démarche qualité. Cette harmonisation représente un défi important, car la configuration actuelle de nombreux centres d'hébergement est celle d'une organisation sociale. Le centre d'hébergement est un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. Cette coordination doit concilier les besoins individuels mais aussi ceux de la collectivité.

Comment un centre d’hébergement peut-il procéder pour assurer une harmonisation entre les droits individuels et les droits collectifs ? En pratique, un centre d’hébergement peut :

- mettre en place des mécanismes d’échange et de soutien, de réflexion et d’analyse en rapport avec les problèmes d’ordre éthique ;
- réviser les normes et les règles de fonctionnement internes et s’assurer de leur compatibilité avec la Charte des droits et libertés ;
- promouvoir l’accommodement raisonnable ;
- concilier le droit individuel et le droit collectif au quotidien.

L’harmonisation des droits individuels et des droits collectifs va contribuer à régler plusieurs situations conflictuelles. Ces situations conflictuelles génèrent des perceptions négatives chez tous les acteurs. Les perceptions négatives se situent souvent au plan des valeurs et révèlent l’existence de dilemmes moraux et éthiques auxquels ils sont confrontés.

EN GUISE DE CONCLUSION : ALLER DE L’AVANT VERS LA QUALITÉ !

Chaque CHSLD est confronté à des limites et à la nécessité de faire des choix organisationnels. Il apparaît donc important de situer clairement la manière dont il faudra répondre aux demandes des personnes hébergées et du personnel. Toutefois, il ne faudra pas aller à l’encontre des obligations légales et réglementaires. Il ne faudra pas aller à l’encontre de la satisfaction des besoins des personnes hébergées. Il ne faudra pas aller à l’encontre de la santé et de la sécurité des intervenants. La relation de soins et de services ne doit jamais être autrement qu’une relation « gagnant-gagnant ».

C’est là tout le défi de l’organisation des soins et des services. Le mot « organisation » provient du mot « organe ». Au XIVe siècle, ce mot signifiait « rendre apte à la vie ». Dans les CHSLD, ce mot prend tout son sens et donne ici une orientation explicite à la qualité de la vie en hébergement. Il s’agit de « rendre apte à la vie » les personnes hébergées. Dans bien des CHSLD, de réels efforts de conciliation doivent être entrepris pour rendre « apte à la vie » à travers une saine relation impliquant la protection des intervenants. Ce texte avait pour objectif de relater certaines mesures entreprises pour améliorer la qualité de l’organisation en CHSLD.

En résumé, pour que l'organisation soit perçue par les personnes hébergées et le personnel comme étant de qualité, il faut que :

- les besoins et attentes de toutes les personnes soient satisfaits ;
- il ne manque rien de ce qu'attendent les personnes ;
- tout ce qui a été promis soit réalisé ;
- tout fonctionne comme prévu ;
- des solutions soient apportées si des difficultés et des défaillances surviennent.

BIBLIOGRAPHIE

Affaire Laviolette contre *Centre hospitalier Hôtel-Dieu de St-Jérôme*, 5 juin 2003.

BÉLANGER, M. et L. DICAIRE (1993). « L'agitation en établissement d'hébergement », *La Gérontoise*, vol. 4, n° 2, p. 12-19.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1991). *Statistiques sur le personnel syndiqué et le personnel syndicable non syndiqué du réseau de la santé et des services sociaux. Année 1989-1990*, Québec, le Ministère.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2001). *Statistiques sur le personnel syndiqué et le personnel syndicable non syndiqué du réseau de la santé et des services sociaux. Année 1999-2000*, Québec, le Ministère.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2004). *Planification de la main-d'œuvre infirmière et infirmière auxiliaire*, Québec, le Ministère.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2006). *Mise à jour des données statistiques sur l'assurance salaire*, Québec, Service de la recherche et de l'analyse de la direction générale du personnel réseau et ministériel.

ROVNER, B.W., S. KAFONCK, L. FILIPP, M.J. LUCAS et M.F. FOLSTEIN (1986). « Prevalence of Mental Illness in Community Nursing Home », *American Journal of Psychiatry*, vol. 143, n° 11, p. 1446-1449.

WAGNER, A.W., L. TREI et N. ORR-RAINEY (1995). « Behavior Problems of Residents with Dementia in Special Care Units », *Alzheimer Disease and Associate Disorders*, vol. 9, n° 3, p. 121-127.

Mieux s'outiller pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre

Jacqueline de Bruycker

UNE PRÉOCCUPATION DE LONGUE DATE

À la fin des années 1990, la question du vieillissement de la main-d'œuvre, traitée jusque-là sous un angle essentiellement individuel, s'est imposée comme un enjeu majeur de société avec la prise de conscience de la nouvelle réalité démographique du Québec, qui pourtant avait commencé à se dessiner quelques décennies plus tôt. Avec en toile de fond l'allongement de l'espérance de vie et la chute du taux de natalité, cette réalité risquait de frapper de plein fouet les milieux de travail, alors que des milliers de travailleurs de la génération des *baby-boomers* allaient massivement déserter les milieux de travail pour partir à la retraite. Cela a engendré chez certaines de nos élites un discours des plus alarmistes, dans lequel se mêlaient le spectre d'une faillite des finances publiques, d'un déclin économique et la menace de pénuries plus ou moins marquées de main-d'œuvre.

La problématique du vieillissement de la main-d'œuvre n'a pas tardé à envahir la place publique. Les médias ont commencé à y faire écho dans leurs pages, les gouvernements à réfléchir à de nouvelles stratégies pendant que les chercheurs la disséquaient de fond en comble. Mais, du moins au départ, la plupart des études qui étaient réalisées l'étaient par des sociologues et des démographes et c'est dans une perspective résolument macroéconomique qu'ils étudiaient le phénomène, certains n'hésitant pas à préconiser un report de l'âge de la retraite.

Face à ce débat qui ne tenait pas compte du point de vue des travailleurs, la CSD a décidé d'entamer une réflexion avec les membres de ses syndicats affiliés. Dès 1998, la centrale organisait un premier colloque ayant pour thème

Partager savoir et valeurs dans nos milieux de travail : une perspective intergénérationnelle. C'était l'amorce d'une prise de conscience et d'une réflexion sur le vieillissement de la main-d'œuvre ainsi que sur les répercussions qu'il risquait d'avoir sur les milieux de travail comme sur l'action syndicale.

C'était un premier pas car, pour la CSD, l'urgence d'agir était réelle, puisque lors de ce colloque, dans les discussions en atelier, les participants avaient, en très grand nombre, exprimé leurs préoccupations, voire leurs inquiétudes, face aux tensions intergénérationnelles qui pourrissaient certains milieux de travail tout en érodant la solidarité syndicale.

La problématique du vieillissement s'inscrit, pour la Centrale, dans une perspective à long terme de développement de l'emploi décent, elle questionne toute l'organisation du travail, que ce soit les horaires de travail, le temps de travail, le rythme de travail, etc.

Le défi était donc de rechercher et d'explorer, toujours dans une perspective intergénérationnelle, de nouvelles façons de répondre aux besoins particuliers des travailleurs plus âgés sans pour autant sacrifier, ni même perdre de vue, les intérêts et les aspirations des plus jeunes.

UNE DÉMARCHE PARITAIRE

La centrale a donc décidé, dans la continuité de sa réflexion, d'élaborer un projet qui associerait les milieux de travail et qui leur permettrait de trouver des solutions qui soient vraiment adaptées aux besoins de chacun d'entre eux. Mais, surtout, un projet qui laisserait aux travailleurs âgés toute liberté de choix, qu'il s'agisse de demeurer en emploi, de prendre une retraite progressive ou complète, ou encore, de réintégrer le marché du travail.

Le projet *Vieillissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle* a été présenté à Emploi-Québec, qui en a reconnu la pertinence en contribuant financièrement à sa réalisation. Le projet s'articulait autour de cinq grands axes :

L'adaptation des milieux de travail aux travailleurs âgés

Beaucoup de milieux de travail sont encore aujourd'hui peu ou mal adaptés aux facultés physiques et physiologiques des travailleurs vieillissants, que l'on pense à l'aménagement des postes de travail, aux horaires atypiques, aux contraintes de temps, etc., autant d'éléments qui contribuent à accentuer l'usure professionnelle et à générer de la souffrance au travail.

Le transfert des compétences des plus expérimentés vers les plus jeunes

Les travailleurs acquièrent au cours de leur vie professionnelle des connaissances, des compétences, ils développent des trucs de métier, des mécanismes de protection. Tout ce bagage de savoir-faire, de savoir-être doit être préservé de façon à assurer la pérennité des entreprises et des emplois.

Assurer une meilleure transition entre la vie de travail et la retraite

Beaucoup de travailleurs sont encore mal ou peu préparés à la retraite, que ce soit au plan psychologique, social, familial ou financier. L'expression populaire «tomber à la retraite» traduit bien la situation qu'un certain nombre d'entre eux vivent au moment de prendre leur retraite.

Le droit à une retraite décente

Aux yeux de la CSD, il est primordial que les personnes qui ont passé toute leur vie à travailler ne soient pas contraintes à une vie de retraite qui serait pour eux synonyme d'indigence ou de pauvreté.

L'intégration des jeunes au marché du travail

L'originalité du projet, ce qui en faisait sa spécificité, c'était cette dimension intergénérationnelle. C'est en tenant compte de l'ensemble des groupes d'âge que la centrale voulait développer une réflexion prospective sur la question du vieillissement. Une approche qui permettait de s'attaquer de plein fouet aux tensions, aux conflits intergénérationnels présents dans trop de milieux de travail.

Le projet de la CSD comportait trois grandes étapes.

- D'abord, un colloque tenu sur le thème *Le vieillissement de la main-d'œuvre: un nouvel équilibre à bâtir*, qui a servi de lancement au projet en février 2003 et auquel ont participé quelque 300 délégués des syndicats affiliés à la centrale. L'objectif était de fournir de l'information sur la situation de la main-d'œuvre vieillissante, sur les axes de la stratégie nationale pour les travailleurs de 45 ans et plus déposée peu avant par le gouvernement québécois et d'échanger avec les participants sur ce qui se passe dans leur milieu de travail, sur le terrain.

  Les délégués ont également été invités à remplir un questionnaire portant entre autres sur le portrait démographique de leur milieu de travail, sur l'accès à la formation par groupe d'âge, sur les pénuries de main-d'œuvre appréhendées, etc.

- Puis, une analyse socioprofessionnelle basée sur un questionnaire élaboré par une firme indépendante et à laquelle ont participé l'ensemble des milieux de travail représentés par la CSD. Cette analyse a fourni, pour chaque milieu de travail, un ensemble de données, que ce soit sur la composition et les mouvements de main-d'œuvre, sur les régimes complémentaires de retraite, sur les différentes formes de représentation paritaire et sur l'existence de mesures particulières pour les travailleurs d'expérience.

  Parmi ces mesures, le transfert de compétences s'imposait comme étant la plus répandue, mais dans les trois quarts des cas, cette mesure ne faisait pas l'objet d'une clause de la convention collective. En outre, l'analyse a montré que la notion de transfert des compétences s'apparentait souvent, dans l'esprit des répondants, à une période de familiarisation, communément appelée apprentissage sur le tas, soit une période relativement courte nécessaire à un salarié pour être en mesure d'accomplir normalement, et par ses propres moyens, les tâches d'une nouvelle fonction.

  L'accès à la retraite progressive était disponible dans quelque 25 % des milieux de travail. Mais moins de 15 % d'entre eux disposaient dans leur convention collective d'une clause à cet effet. D'autres mesures étaient également en place, que ce soit des dispositifs de mentorat, de coaching, de parrainage, des programmes de préparation à la retraite, de partage du temps de travail ou d'allègement de la charge de travail. Mais, très souvent, ces mesures n'étaient pas inscrites à la convention collective.

- Enfin, une recherche-action menée dans neuf milieux de travail, représentant plus de 1 330 travailleurs. Six de ces milieux provenaient du secteur manufacturier (agroalimentaire, textile, métallurgie, bâtiment et bois) et trois du secteur tertiaire (réseau de la santé et des services sociaux, transport aérien). Tous ont participé sur une base volontaire à la recherche-action, l'objectif visé n'était donc pas de faire un échantillonnage représentatif de tous les milieux de travail représentés par la CSD.

LA RECHERCHE-ACTION

Cette démarche, qui a duré un an environ, s'est déroulée en quatre temps, quatre étapes.

- La première étape portait sur **l'identification des milieux de travail** par la sensibilisation. L'approche paritaire retenue par la CSD a rendu cette étape plus longue que prévue. En effet, il s'agissait de rencontrer les milieux de travail, tout d'abord les membres des bureaux syndicaux,

afin de leur présenter la démarche et ses objectifs. Le cas échéant, c'est ensuite par l'adoption d'une résolution en assemblée générale que la décision de participer au projet était prise. S'en suivaient des rencontres avec les représentants de la partie patronale, pour aller chercher leur accord à la réalisation du projet.

Plus de quarante milieux de travail ont ainsi été approchés, seuls neuf d'entre eux ont finalement accepté de participer au projet. Dans la très grande majorité des cas, ce sont les employeurs qui ont refusé de participer au projet.

Plusieurs raisons ont été avancées par les employeurs pour justifier leur refus : crainte de créer des attentes chez les travailleurs, manque de vision prospective quant à la situation démographique de leur entreprise, manque de temps et de ressources pour élaborer les politiques qui s'imposent, idées préconçues et stéréotypes concernant les travailleurs âgés.

Quant aux syndicats, des relations du travail conflictuelles ou encore des difficultés à cerner la contribution apportée par les travailleurs âgés ainsi que l'intérêt de les maintenir en emploi, les ont dissuadés de s'engager dans la recherche-action.

- Les milieux de travail identifiés, l'engagement de chacune des parties a été officialisé par la conclusion d'une **entente de coopération.** Par cette entente, employeur et syndicat reconnaissaient l'existence de la problématique du vieillissement et s'entendaient sur la nécessité et l'urgence d'y répondre, dans une perspective intergénérationnelle. L'accord prévoyait également que, pour être mise en place, toute solution développée dans le cadre du projet devrait avoir reçu l'approbation des mandants des deux parties.
- À l'aide d'un **autodiagnostic**, les travailleurs de chacun des milieux de travail ont ensuite été appelés à cerner les problèmes liés au vieillissement auxquels ils étaient confrontés et à identifier des pistes de solution possibles. Un questionnaire à deux volets a servi d'outil pour dresser cet autodiagnostic.

Près de 800 personnes ont rempli le questionnaire, le taux de participation pour l'ensemble des neuf milieux de travail s'établit à 59,4 %.

Caractéristiques du répondant type :

- 82 % sont des hommes ;
- 54 % sont âgés de 45 ans et plus ;
- 70 % au moins ont entrepris des études secondaires ;
- 45 % affichent 20 ans et plus d'ancienneté ;
- 83 % ont un statut de salarié permanent temps plein ;

- 73 % occupent un emploi lié à la production ;
- 83 % n’ont connu aucune semaine de mise à pied au cours de la dernière année ;
- 64 % gagnent entre 30 000 $ et 49 999 $.

L’ensemble des travailleurs

1. Un volet du questionnaire s’adressait à l’ensemble des travailleurs, peu importe leur âge. Il visait à évaluer leur degré de satisfaction et d’insatisfaction vis-à-vis un ensemble de facteurs et de sous-facteurs regroupés en six grands thèmes : horaires de travail, conditions générales de travail, implication, reconnaissance, relations au travail, formation et mobilité.

   Les réponses obtenues ont permis, d’une part, d’identifier les éléments qui devraient être prioritairement améliorés ou corrigés pour favoriser le maintien en emploi de l’ensemble des travailleurs et, d’autre part, de déterminer leurs intentions de changer d’emploi ou d’employeur.

   Parmi les points saillants, ce volet de l’enquête a établi que de tous les éléments caractérisant la vie au travail, ce sont les conditions de travail en général, soit les salaires, les congés, les avantages sociaux, qui constituent la principale source de satisfaction au travail. Le degré de coopération et d’entraide entre les collègues est aussi cause de satisfaction. À l’opposé, les perspectives d’avenir dans l’entreprise, les programmes de formation offerts par l’employeur et l’ambiance physique du lieu de travail ont été considérés par les répondants comme étant les éléments les moins satisfaisants.

   Une analyse plus détaillée de ces résultats a permis d’identifier quels aspects il faudrait travailler pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs. Les perspectives d’avenir dans l’entreprise sont le principal facteur d’insatisfaction, elles jouent un rôle déterminant dans le choix de rester ou non à l’emploi de l’entreprise. Par contre, les possibilités qui sont offertes aux travailleurs de transférer leurs connaissances et leurs compétences à leurs collègues de travail n’entraient presque pas en ligne de compte dans le choix de rester ou non à l’emploi de l’entreprise.

La problématique des 45 ans et plus

2. Le second volet du questionnaire s’adressait exclusivement aux travailleurs âgés de 45 ans et plus. Plusieurs objectifs étaient visés : déterminer l’âge auquel ils envisagent prendre leur retraite, cerner la perception positive ou négative qu’ils ont du moment de la prise de la retraite

en fonction de différentes conditions prévisibles (pénibilité du travail, situation familiale, financière, état de santé, etc.), identifier les facteurs susceptibles d'influencer leur décision d'avancer ou de retarder le moment de leur retraite et surtout déterminer le principal facteur qui les inciterait à demeurer plus longtemps au travail.

Des études ont démontré que réussir à convaincre les travailleurs d'expérience de reporter leur départ à la retraite et de travailler deux ans de plus aurait un effet considérable sur l'offre de main-d'œuvre. Dans une telle hypothèse, le nombre d'heures travaillées annuellement par habitant serait le même qu'aujourd'hui en 2025.

D'après la compilation des réponses obtenues, l'âge moyen auquel les répondants prévoient prendre leur retraite est 61 ans. Par contre, les salariés du réseau de la Santé et des Services sociaux pensent partir quelques années plus tôt.

Environ 30 % des répondants considèrent que le moment de prendre leur retraite sera un moment très ou assez difficile, principalement à cause de leur situation financière et de l'évolution de leur état de santé. Mais ce pourcentage grimpe au-delà de la barre des 50 % dans les milieux de travail, où la rémunération est la moins élevée et la précarité la plus forte.

Les trois facteurs considérés les plus déterminants quant à la décision de devancer ou, au contraire, de retarder le moment de la retraite sont, selon les répondants, la réduction du temps de travail ou le réaménagement de l'horaire de travail, l'amélioration de l'ambiance physique du lieu de travail et de la charge physique de travail. À l'opposé, une fois encore, avoir plus de responsabilités pour assurer la formation du personnel ne pèse presque pas sur leur décision.

Soixante-trois pour cent (63 %) des répondants seraient prêts à rester plus longtemps en emploi si :

- leur temps de travail était réduit (42 %) ;
- la charge physique attachée à leur emploi était moins importante (18 %) ;
- ils avaient des défis plus intéressants à relever au travail (12 %) ;
- l'ambiance physique de leur lieu de travail était moins fatigante (10 %) ;
- la charge mentale attachée à leur emploi était moins importante (7 %) ;
- ils avaient une formation adaptée à leurs besoins (6 %) ;
- ils disposaient de plus de responsabilités pour assurer la formation du personnel (5 %) ;

- L’ensemble des résultats de l’enquête a ainsi fait l’objet d’une présentation commune aux représentants syndicaux et patronaux qui, pour l’occasion, avaient mis sur pied un comité mixte ou paritaire dépendamment des milieux de travail. S’en est suivie une ronde d’échanges patronaux-syndicaux, à l’occasion desquels, sur la base d’une liste de priorités convenue par les parties, elles ont travaillé à l’élaboration de solutions.

  Lorsque cela s’y prêtait, des problématiques liées, par exemple, à la formation ou à la santé et la sécurité du travail, ont été référées aux comités particuliers déjà en place. Ces échanges visaient la conclusion d’accords conventionnés ou non, la mise en place de nouvelles façons de faire et l’élaboration d’un meilleur équilibre intergénérationnel dans les milieux de travail.

QUELQUES RÉSULTATS

L’approche développée par la CSD voulait éviter que la problématique du vieillissement ne soit abordée en situation d’urgence, avec tous les dérapages que cela peut entraîner et, dans une optique plus large, elle avait pour but d’aménager, de corriger, voire de prévenir les risques et les facteurs d’usure reliés à tel ou tel poste.

Agir dans les milieux de travail en matière de vieillissement de la main-d’œuvre, c’est entreprendre une démarche qui sort du cadre traditionnel des relations du travail. Il s’agit d’un changement des plus importants qui remet en cause l’organisation du travail, voire sa conception même au sein des milieux de travail. C’est une démarche autrement plus importante que de simplement veiller au remplacement des travailleurs âgés par des éléments plus jeunes.

Parmi les résultats obtenus, il y a tout d’abord la prise de conscience, dans ces neuf milieux de travail, de l’urgence d’agir en regard du vieillissement de la main-d’œuvre, que ce soit par la gestion prévisionnelle des ressources humaines ou par l’établissement de mesures de prévention et de correction de l’usure professionnelle pour tous les travailleurs.

La recherche-action a également permis de franchir un pas de plus dans la lutte aux préjugés et aux stéréotypes qui sont entretenus vis-à-vis des travailleurs âgés. Les participants ont d’abord reconnu que, d’une part, les appréciations dont les travailleurs âgés sont l’objet de la part des employeurs comme de leurs collègues façonnent souvent d’eux une image déformée, négative, et que, d’autre part, les pratiques de gestion des ressources humaines qui s’adressent à eux sont différentes de celles destinées aux travailleurs des autres groupes d’âge. Ainsi, à titre d’exemple, peu d’employeurs recrutent des 50 ans et plus, peu donnent aux 50 ans et plus accès à de la formation. Cette « reconnaissance » a ouvert la porte à un plus grand dialogue, à une grande ouverture d’esprit.

La réalisation du projet a également permis de sensibiliser de nombreuses personnes quant à la possibilité qu'elles avaient d'améliorer leur condition par une réduction de leur temps de travail ou par un réaménagement plus ergonomique de leur poste de travail.

Plus concrètement, plusieurs clauses de convention collective ont été négociées en matière d'accès à la retraite progressive. Des programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) ont également été élaborés, négociés avec Emploi-Québec et mis en place dans des milieux de travail.

Des améliorations ont aussi été apportées à l'exécution de certaines tâches de travail, pour éviter des gestes répétitifs, pour atténuer, voire réduire, les manipulations d'équipements ou de produits lourds, les multiples déplacements, bref tous les facteurs de pénibilité, les contraintes au travail, qu'elles soient physiques, cognitives, temporelles, organisationnelles ou environnementales. Des problèmes liés aux poussières, au bruit ou aux variations extrêmes de température ont été solutionnés afin de rendre l'ambiance physique du lieu de travail moins fatigante, moins contraignante.

Dans certains milieux de travail, des programmes de préparation à la retraite ont aussi été élaborés et mis en place.

EN SOUTIEN À LA DÉMARCHE

Afin de nourrir les discussions des comités mixtes ou paritaires ou de les outiller pour qu'ils puissent bâtir des plans d'action sur mesure pour leur milieu de travail, différents outils ont été développés tout au long du projet.

- Des outils de soutien. Par exemple, un recueil des clauses de conventions collectives portant sur des mesures particulières à l'intention des travailleurs âgés a été élaboré.
- Des outils de diagnostic plus pointus. Par exemple, un questionnaire à l'intention des travailleurs âgés s'est imposé afin de mesurer leur intérêt vis-à-vis la mise en place de certains aménagements organisationnels.
- L'organisation d'activités et de rencontres avec des personnes-ressources (Emploi-Québec, Régie des rentes du Québec, Programme de préparation à la retraite, etc.).
- Enfin, un guide syndical d'intervention a été rédigé. Dans un premier temps, il visait à faire contrepoids au discours alarmiste véhiculé au Québec par lequel on rendait le vieillissement de la main-d'œuvre responsable d'un éventuel déclin économique du Québec et de la faillite des finances publiques.

Mais, surtout, il fournissait un argumentaire aux syndicats pour qu'il puisse alimenter leur réflexion et les aider à l'occasion de leurs négociations

avec leurs employeurs. Le guide propose également une démarche qui permet d’identifier les contraintes, les facteurs de pénibilité engendrés par l’exercice d’un emploi, d’une part, et de rechercher les différents moyens d’y faire face, de les gérer, d’autre part.

EN GUISE DE CONCLUSION

La réalisation de ce projet a conduit syndicats et employeurs à poser différemment la question du vieillissement de la main-d’œuvre, à l’écart des préjugés, des stéréotypes et aussi, loin de la mise en place de solutions d’exclusion, qui auraient privilégié les uns au détriment des autres.

Les milieux de travail ont ainsi été amenés à se questionner dans une perspective intergénérationnelle sur l’organisation du travail, qui constitue une clé fondamentale à la solution de plusieurs des problèmes découlant du vieillissement de la main-d’œuvre. Ils ont été appelés à rechercher des solutions qui tiennent compte de la diversité des âges, des attentes et des besoins des travailleuses et des travailleurs.

La recherche-action a démontré que la présence dans le milieu de travail d’un modèle de gestion participative est un gage de succès, puisqu’il repose sur le partenariat et la participation des travailleurs à la gestion de l’entreprise. Ce modèle permet d’explorer les différents aspects de la problématique du vieillissement de la main-d’œuvre dans un esprit d’ouverture et dans un climat de confiance réciproque.

Enfin, le projet aura permis à chaque milieu de travail de gérer sa propre problématique de vieillissement, de se l’approprier et de déterminer les solutions qui lui apparaissent les plus adéquates. La question a cessé d’être la chasse gardée des démographes, des sociologues.

La volonté et la détermination des milieux de travail, qui s’est exprimée tout au long du projet, d’agir face au vieillissement de la main-d’œuvre, c’est le point de départ d’une démarche qui va enfin permettre aux femmes et aux hommes d’aujourd’hui comme à celles et à ceux de demain de faire le choix, en toute liberté, en toute connaissance de cause, de poursuivre leur vie professionnelle, en autant qu’ils le désirent, qu’ils le veulent.

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience
Approche et résultats

Linda Cyrenne

LE CSMO TEXTILE

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec est un organisme paritaire financé à 100 % par Emploi-Québec. Il a pour mandat de développer les ressources humaines et une culture de formation continue au sein des entreprises textiles québécoises et de promouvoir le secteur textile et ses carrières. Toutes les interventions du CSMO Textile se font de concert avec les entreprises, les institutions d'enseignement, les ministères qui y sont reliés et des fournisseurs externes.

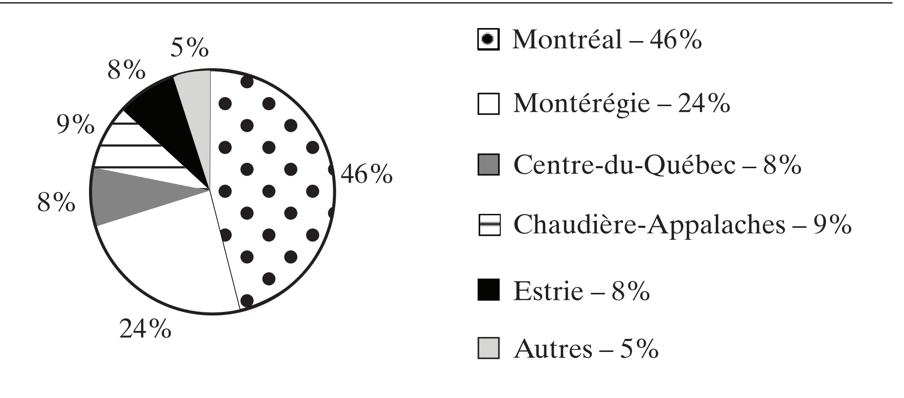
Pour l'ensemble de ses activités, le CSMO Textile utilise une approche pratico-pratique. D'ailleurs, pour valider plusieurs de ses dossiers, le CSMO Textile a déjà à son actif de nombreuses réalisations de projets pilotes en entreprises.

Les entreprises de ce secteur fabriquent du fil, du tissu, du tricot, du non-tissé et du touffeté (pas de confection). Elles ont également pris le virage de la haute technologie et ont su s'adapter aux besoins du marché dans de nouvelles niches des tissus à valeur ajoutée : tissus intelligents, géotextiles, fibre optique, domaines médical, aérospatial, industriel, automobile, etc.

TABLEAU 1
Profil du secteur textile québécois

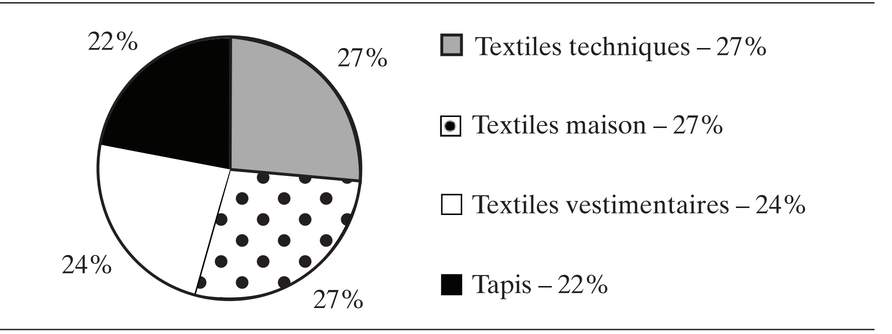
		Au Québec	Au Canada*
Nombre d’entreprises textiles	266	575	1552
Nombre d’entreprises « autres produits textiles »	309		
Nombre d’emplois textiles	22 735	28 987	49 387
Nombre d’emplois « autres produits textiles »	6 252		
Expéditions annuelles		3 milliards	6,5 milliards
Exportations		40 %	50 %
Salaires annuels versés		0,9 milliard	1,6 milliard
Investissement (au cours des 10 dernières années)		1 milliard	3,8 milliards

Régions du Québec à forte concentration d’entreprises textiles :



- Secteur hautement syndiqué : 85 %
- Âge moyen des travailleurs : 43 ans
- Expérience moyenne des travailleurs : 17 ans
- Scolarité de l’employé de production : 3e ou 4e secondaire
- Salaire moyen de l’employé de production : entre 13 $ et 14,25 $
- Travailleurs de 55 ans et plus : **15 %**

Répartition des produits textiles canadiens



* Selon les plus récentes statistiques canadiennes. Les données canadiennes incluent les données québécoises. Révision : janvier 2006

Tous nos services ainsi qu’un diagnostic sectoriel complet sont disponibles sur notre site Internet à <www.comitesectorieltextile.qc.ca>. De plus, vous trouverez le communiqué « Vivre sans textile ? Impossible ! » à l’annexe 1 du présent document.

NOTRE APPROCHE EN GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D’ŒUVRE D’EXPÉRIENCE (GPMO)

Le CSMO Textile a doté son secteur d’un coffre à outils de gestion prévisionnelle de la main-d’œuvre (GPMO) d’expérience afin d’aider les entreprises à mieux faire face à la gestion du vieillissement de leur main-d’œuvre et à mieux planifier leurs besoins d’une relève compétente. La démarche innovatrice proposée vise donc à pallier aux phénomènes du vieillissement et de rareté de main-d’œuvre, dans des milieux de travail en mutation.

Voici la définition que nous nous sommes donnée :

La « gestion prévisionnelle de la main-d’œuvre d’expérience », c’est :

- gérer de façon à favoriser le maintien en emploi des travailleurs d’expérience par des mesures améliorant leur qualité de vie en emploi (aménagement de postes, aménagement de temps de travail, mise à jour de la formation, nouveaux défis professionnels, etc.) ;
- donner des choix aux travailleurs qui désirent poursuivre en emploi, et ce, sur une base volontaire.

L’historique et le financement

Phases 1 et 2: Nous avons obtenu le financement de deux projets pour travailleurs âgés (PPTA), de Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC) et Emploi-Québec, Centre-du-Québec, pour un budget global de 567 350$ (septembre 2001 à mars 2004).

Au terme de notre phase 2, 14 entreprises ont mis en place, à divers degrés, cette forme de gestion. À titre d’entreprises pilotes, elles n’avaient pas à assumer les frais d’un consultant pour implanter les divers programmes développés avec elles et dont elles avaient besoin.

Phase 3: Depuis avril 2004, le CSMO Textile soutient la promotion et la sensibilisation à la GPMO auprès des entreprises de son secteur, à travers ses activités.

Il est important de préciser que contrairement aux entreprises pilotes des phases 1 et 2 de notre projet « Maintien en emploi des travailleurs d’expérience », depuis avril 2004, les entreprises doivent contribuer au financement des services d’un fournisseur externe (au moins 50 %). Cela a certainement eu un impact sur la participation des entreprises dans ce dossier, car les gestionnaires, dans le contexte économique actuel, sont davantage occupés à diminuer les coûts ou gérer à très court terme.

Les entreprises intéressées à faire un diagnostic de leur main-d’œuvre d’expérience doivent faire une demande de financement auprès d’Emploi-Québec de leur région. Elles peuvent alors obtenir un financement de 50 % des frais reliés à un consultant en ressources humaines afin de faire cet exercice (un consultant est d’ailleurs fortement recommandé pour l’étape du diagnostic).

Le programme d’aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) peut également faire l’objet d’un financement auprès d’Emploi-Québec. Les entreprises intéressées doivent déposer une demande auprès d’Emploi-Québec.

À ce jour, plus d’une centaine de coffres à outils ont été distribués et plus de 30 entreprises ont fait une démarche en GPMO à divers degrés, dont le portrait sommaire de leur main-d’œuvre d’expérience (diagnostic), la sensibilisation au phénomène du vieillissement et de la formation.

Nous avons focalisé sur le maintien en emploi des travailleurs de 55 ans et plus, pour leurs compétences, tout en mettant en place des conditions favorables au transfert de leurs compétences acquises par de longues années de service. D’ailleurs, les travailleurs d’expérience nous ont confirmé le besoin d’améliorer leur qualité de vie en emploi, si l’on veut qu’ils prolongent leur vie professionnelle et collaborent activement au transfert de leurs compétences.

Voici d'autres objectifs en lien avec notre démarche.

- Faire en sorte que les travailleurs d'expérience aient le choix de demeurer en emploi par des mesures tenant compte des réalités reliées à la problématique du vieillissement.
- Développer et maintenir la motivation des travailleurs de plus de 55 ans à garder leur emploi.
- Faire la promotion de notre démarche en GPMO afin de favoriser la mise en place d'une culture de gestion de la main-d'œuvre d'expérience à l'ensemble des entreprises de notre secteur.
- Faire évoluer les mentalités en regard de préjugés bien ancrés en ce qui concerne les travailleurs d'expérience.
- Favoriser la collaboration entre les travailleurs d'expérience et leurs collègues plus jeunes.

La réalité des entreprises textiles

Qu'en est-il de la réalité des entreprises textiles face au maintien en emploi de leurs travailleurs d'expérience ? Lorsque nous les avons sollicitées pour devenir des entreprises pilotes, plusieurs étaient réticentes. Voici quelques-unes des raisons invoquées :

- contexte économique difficile ;
- méconnaissance des groupes d'âge de leurs employés ;
- pas prioritaire ;
- manque de temps ;
- réduction de personnel ;
- aucun problème de recrutement dans certaines régions ;
- style de gestion favorisant la mise à la retraite ;
- peur de créer des attentes.

Toutefois, les entreprises qui ont accepté de faire la démarche que nous voulions valider y ont consenti surtout pour les motifs suivants : certaines avaient un pourcentage élevé de travailleurs âgés, d'autres avaient des difficultés de rétention de leur main-d'œuvre, d'autres étaient en pénurie de main-d'œuvre, certaines avaient besoin de structurer la formation de la relève et enfin, d'autres avaient une culture d'entreprise plus innovatrice en matière de gestion des ressources humaines.

La réalité des travailleurs d’expérience

Il est compréhensible que plusieurs de ces travailleurs soient usés par plus de 30 ans d’expérience en usine et incapables de prendre leur retraite, car les fonds de pension sont relativement récents dans notre secteur.

Mentionnons que certains ont encore des enfants aux études ou une situation familiale ne leur permettant pas de se retirer avant 65 ans. Dans ces conditions, il est certain qu’une organisation du travail plus souple et plus conviviale est à souhaiter.

Voici la démarche proposée.

a) Sensibiliser la direction et le syndicat à l’importance d’implanter la gestion prévisionnelle de la main-d’œuvre (GPMO).

b) Mettre sur pied un comité paritaire d’entreprise pour faciliter la gestion de l’implantation de cette démarche.

c) Cerner les intentions, les besoins, les contraintes, les intérêts de la main-d’œuvre d’expérience par des rencontres individuelles, sur une base volontaire et dont les résultats serviront à produire un rapport diagnostic.

d) Identifier les meilleures pistes de rétention de la main-d’œuvre d’expérience et les mettre en place, à la suite de l’analyse du rapport diagnostic.

e) Développer et adapter différents outils de gestion et les implanter (création puis utilisation du coffre à outils).

f) Sensibiliser de façon continue en faisant la promotion de la GPMO et de ses programmes.

Depuis avril 2004, le CSMO Textile fait des démarches promotionnelles afin de présenter le coffre à outils qui a été développé et inviter les entreprises textiles à l’utiliser. C’est le diagnostic qui permet d’orienter le choix des outils à mettre en place. Selon la capacité des entreprises à implanter certains outils (temps et effectifs), un fournisseur qualifié peut assurer le suivi selon les besoins de l’entreprise.

De plus, le consultant assure aux travailleurs la confidentialité lors des entrevues individuelles et a un recul intéressant afin de faire un portrait le plus juste possible de la réalité vécue en entreprise. Il fait également l’analyse de la culture de gestion des ressources humaines (historique, convention collective, etc.) de l’entreprise qui fait une démarche en GPMO. Cela aide le consultant à proposer au comité d’entreprise un plan d’action qui soit réalisable.

Le Groupe GCRH (Sherbrooke) a agi comme fournisseur principal pour développer, en collaboration avec le CSMO Textile, les outils du coffre. Geoffroy Conseil (Drummondville) y a également participé en phase 2.

Il est également à noter qu'une grille pour un sondage écrit (à remplir par les travailleurs visés) est disponible dans le coffre à outils, en remplacement des entrevues individuelles.

Cette approche a su démontrer son efficacité en développant et en consolidant des pratiques de gestion, tout en améliorant la satisfaction des employés puisqu'ils peuvent mieux comprendre les raisons qui soutiennent les décisions qui les concernent et, de plus, ils sont interpellés pour les influencer. Cette approche gagne en efficacité, lors de l'application des options retenues et des outils convenus, et augmente la réussite par rapport aux objectifs visés.

QUELQUES EXPÉRIENCES D'IMPLANTATION

Le rapport diagnostic constitue une analyse de la main-d'œuvre d'expérience d'une entreprise donnée, à partir d'entrevues individuelles avec les travailleurs de 55 ans et plus, sur une base volontaire. Une vingtaine de questions nous informent de leurs intérêts, de leurs besoins et de leurs contraintes en lien avec leur travail, de ce qui fait qu'ils pourraient poursuivre plus longtemps en emploi et de leurs irritants, etc. Les données demeurent confidentielles et le diagnostic permet d'aligner un plan d'action permettant de poursuivre l'implantation de la gestion prévisionnelle et de planifier, de façon détaillée, les besoins de main-d'œuvre.

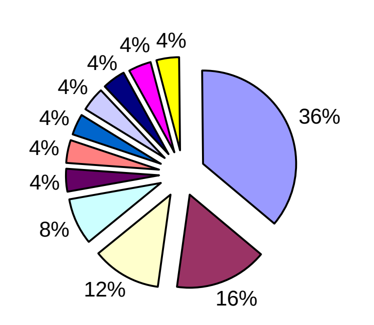
Mentionnons que depuis avril 2005, le CSMO Textile offre également un *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME,* lequel a été élaboré avec 3 autres secteurs. Il contient un chapitre particulier à la planification de la main-d'œuvre, dont l'outil n° 2 « Planification de la relève ». Il s'agit d'un fichier Excel qui permet de simuler des courbes de vieillissement de la main-d'œuvre actuelle d'une entreprise. À la lueur des résultats et des projections, les gestionnaires peuvent voir leurs besoins futurs de main-d'œuvre. C'est un exercice simple qui est souvent utilisé dans la phase de sensibilisation à une démarche en GPMO auprès de la direction et des représentants d'employés. Voir un extrait de cet outil en annexe 2.

Voici, à titre d’exemple, quelques extraits d’un rapport diagnostic.

FIGURE 2

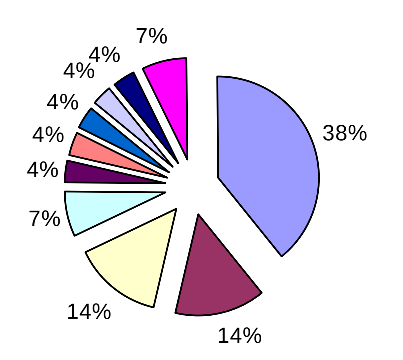
La nature des tâches

- **Aspects les plus appréciés**
  - L’ensemble des tâches
  - La variété
  - Le côté social, le contexte



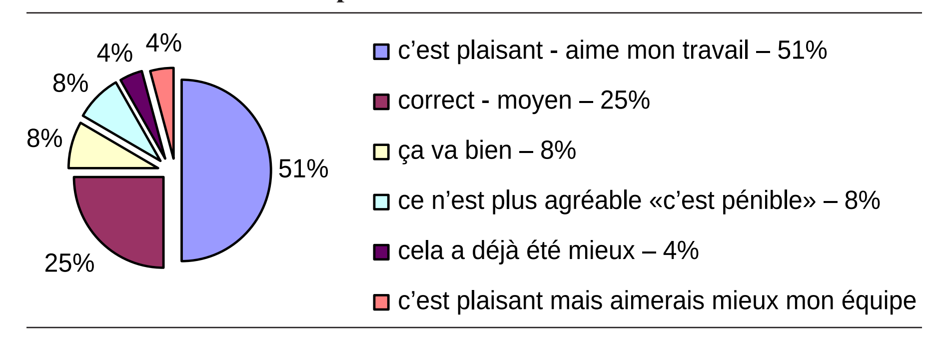
- L'ensemble des tâches – 36%
- La variété – 16%
- Le côté social - le contexte – 12%
- La maîtrise de ce que je fais – 8%
- Le défi et pouvoir apprendre – 4%
- Être sur équipe de soir ou nuit – 4%
- Pouvoir bouger - marcher – 4%
- L'ouverture pour les méthodes – 4%
- Côté peu exigeant des tâches – 4%
- Être bien occupé - toujours à faire – 4%
- Rien – 4%

- **Aspects les moins appréciés**
  - Rien
  - Les efforts physiques requis
  - Les tâches répétitives (ennui)



- Rien – 38%
- Effort physique requis – 14%
- Les tâches répétitives (ennuyant) – 14%
- L'insouciance des gens du département – 7%
- Rythme parfois intenable – 4%
- L'environnement physique – 4%
- Les surcharges - dernière minute – 4%
- Les injustices – 4%
- Aller travailler «aux poches» – 4%
- Quelques tâches moins plaisantes – 7%

Compléter: La vie de travail ici…



Suggestions d'amélioration prioritaires

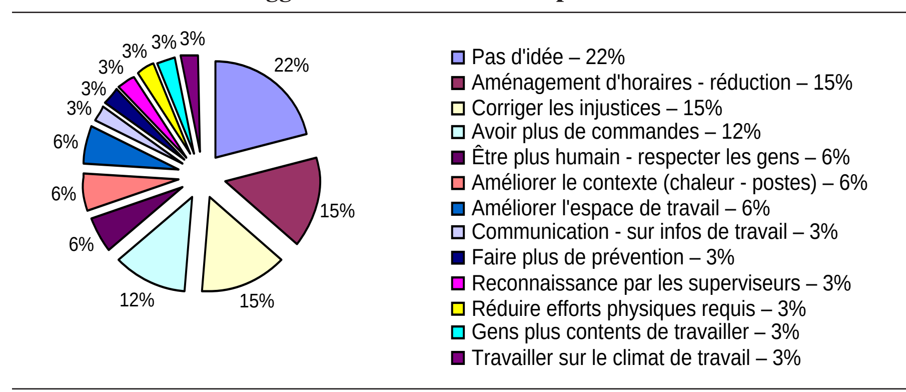
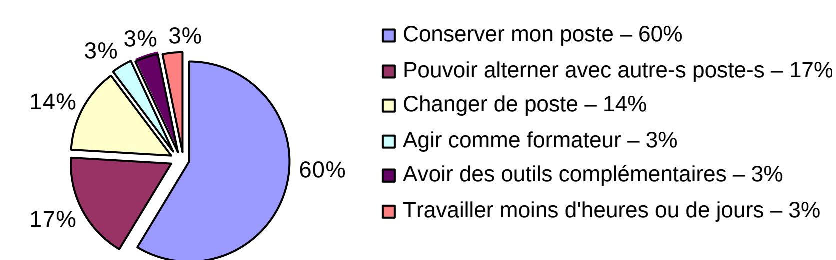


FIGURE 3
L'intérêt pour l'avenir

- **Postes ou tâches à faire:**
  - Conserver son poste
  - Pouvoir alterner avec un autre poste
  - Changer de poste



- **Conditions à améliorer:**
  - Entraide – répartition équitable
  - Aménagement physique
  - Réduire les efforts physiques requis
  - Travailler moins (heures ou jours)
  - Réorganiser le travail – alternance
  - Communication (information)

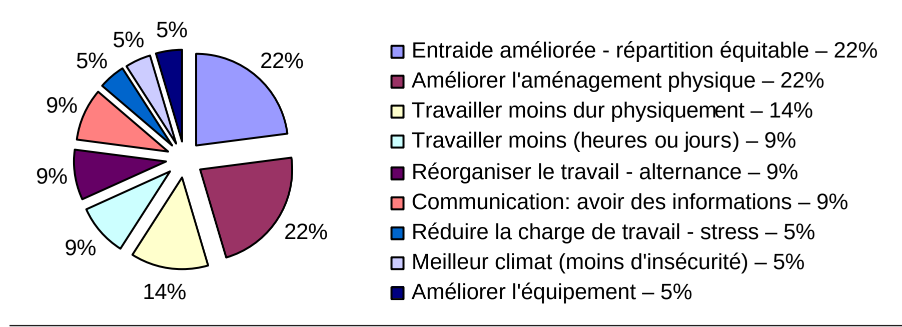
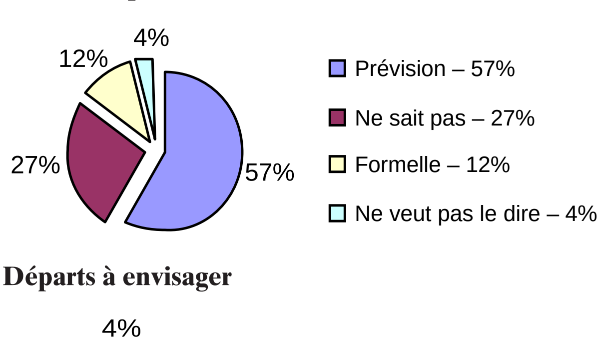
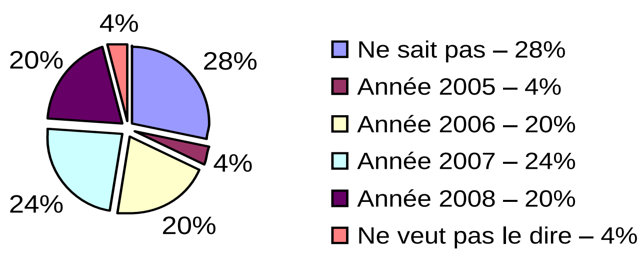


FIGURE 4
Les intentions en vue de la retraite définitive

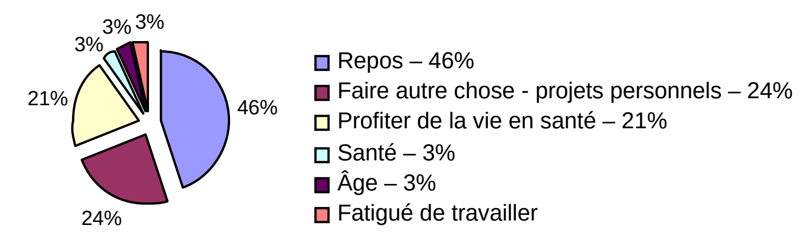
Intentions pour la retraite



Départs à envisager



Motifs de départ à la retraite



Motifs de départ à la retraite

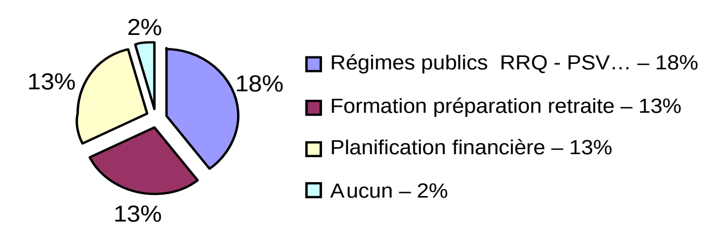
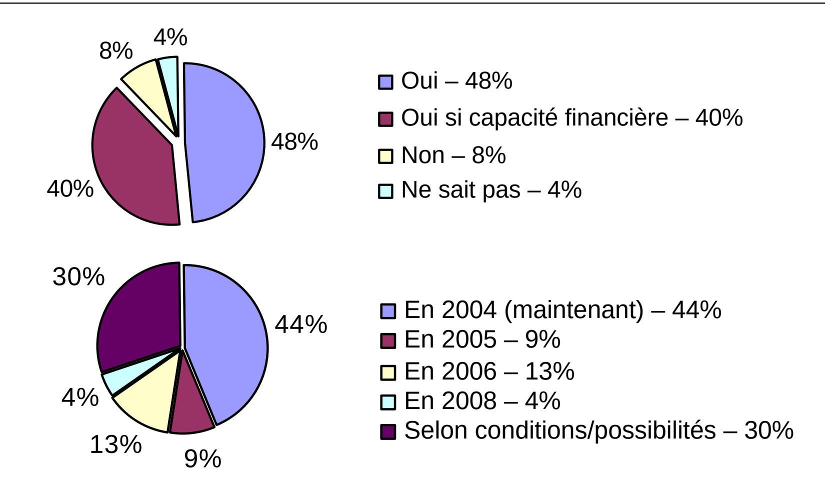


FIGURE 5
Les intérêts envers la retraite progressive



À partir du diagnostic complet, le comité paritaire d'entreprise met en place un plan d'action qui, dans l'exemple soumis précédemment, pourrait être :

- de donner des séances d’information sur les régimes publics de revenus de retraite ;
- d’offrir un cours de préparation à la retraite (employés et conjoints intéressés) ;
- de faire une analyse de faisabilité quant à l’aménagement et la réduction du temps de travail.

De plus, certains commentaires peuvent être remis aux structures responsables dans l’entreprise :

- sur l’équipe d’encadrement ⇨ direction ;
- sur l’aménagement de postes de travail ⇨ comité de santé et sécurité au travail.

AUTRES PROGRAMMES

Les projets pilotes ont mis en relief des besoins pour lesquels le CSMO Textile a mené des démarches, avec des patrons et des syndicats du secteur, auprès de RHDCC et d’Emploi-Québec. Cela nous a conduit, entre autres, à promouvoir le Programme de prestations supplémentaires de chômage (PSC) de l’assurance-emploi, d’une façon encore peu utilisée, à savoir, permettre aux travailleurs mis en disponibilité (éligibles à l’assurance-emploi), au cours d’une baisse temporaire de production, d’être formés de manière à augmenter leurs compétences.

La formation lors d’une baisse de production temporaire

Voici quelques renseignements sur la procédure qu’une entreprise doit suivre pour déposer une demande au PSC.

Si les travailleurs ciblés par ce programme sont admissibles à l’assurance-emploi, ils pourront recevoir leurs prestations d’assurance-emploi tout en recevant une formation. Cette formation peut se donner dans l’entreprise ou à l’extérieur pour une période déterminée. L’employeur s’engage à compenser le salaire de l’employé jusqu’à un maximum de 40 % du revenu régulier de ce dernier et l’assurance-emploi versera les prestations auxquelles le travailleur est éligible. La demande d’enregistrement de ce programme est simple à faire. Un Guide de ce programme est disponible sur Internet à <www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp ?hr=fr/sm/psc/010.shtml&hs=eyp>.

Il est important de soumettre toute la documentation demandée afin de ne pas retarder la date d’enregistrement. Il faut compter cinq semaines de traitement. Si l’entreprise est syndiquée, elle doit fournir une copie de sa convention collective.

Comme cette pratique n’est pas courante, le CSMO Textile a offert un soutien aux entreprises de son secteur afin de s’assurer que les agents régionaux de RHDCC et d’Emploi-Québec facilitent l’utilisation de ce programme.

Le CSMO Textile suggère aux entreprises intéressées de s’inscrire à ce programme même si une baisse de production temporaire n’est pas envisagée à court terme, car le délai de réponse peut être trop long lorsque survient une baisse de production qui oblige la réorganisation rapide des effectifs. Une fois acceptée, l’entreprise peut activer ce programme sans délai.

Résultats. Bien que cette option soutienne une démarche de gestion prévisionnelle en formant la main-d’œuvre pour la rendre plus compétente et éviter qu’elle soit disponible pour la compétition, selon nos informations, peu d’entreprises se sont prévalues de ce programme. La pratique habituelle en gestion des ressources humaines, dans un contexte de baisse de production, veut que des mises à pied soient faites, dans les meilleurs délais, afin de baisser les coûts d’opération au maximum.

L’entente de mises à pied temporaires, sans égard à l’ancienneté, lors d’une baisse de production

Le 8 août 2005, le CSMO Textile a reçu une confirmation de RHDCC, qu’à la suite de nos représentations, une nouvelle politique canadienne était effective depuis le 23 juin 2005 concernant les mises à pied temporaires sans égard à l’ancienneté lors d’une baisse de production.

Cette nouvelle politique permet de convenir d’une entente entre l’employeur et le représentant des employés et accorde une plus grande flexibilité aux entreprises lors de périodes plus difficiles. Cette entente n’a pas pour effet de modifier la convention collective de façon permanente. Il s’agit d’une entente temporaire initiée par l’employeur pour lui permettre de faire face aux défis et aux difficultés de production de l’entreprise qui doit poursuivre ses opérations dans une situation de baisse de production temporaire.

Cette nouvelle politique ne doit pas être confondue avec l’article 51 de la loi de l’assurance-emploi (compression de personnel).

Les critères et conditions de l’entente

L’entente doit satisfaire aux conditions ci-après mentionnées ainsi qu’aux autres dispositions de la loi de l’assurance-emploi.

- Il doit y avoir une entente véritable, écrite et documentée entre l’employeur et le représentant des employés pour chaque mise à pied temporaire où le droit d’ancienneté est suspendu temporairement.

- L'entente est d'une durée limitée et applicable uniquement lors de mises à pied temporaires.
- Le choix des mises à pied doit être basé sur les besoins de production de l'entreprise et les individus ne doivent avoir aucun choix personnel de faire partie ou non de la mise à pied.
- L'entente doit ensuite être présentée au Centre des Ressources humaines Canada (CRHC), bureau local, pour évaluation.
- L'entente ne peut être reconduite unilatéralement par l'employeur. Sinon, une nouvelle entente doit être négociée entre les parties et faire l'objet d'une autre évaluation au CRHC.

Résultats. Nous avons présenté cette façon de faire à quelques entreprises. Patrons et syndicats ont trouvé la formule intéressante. Des comités d'entreprise pilotes ont d'ailleurs participé à son élaboration. Toutefois, soit le climat de travail n'était pas favorable à ce type d'entente, soit l'occasion ne s'est pas présentée pour en faire l'expérience.

EXTRAITS DE SONDAGES PROVENANT DU SECTEUR

Nous avons tenu un sondage auprès des gestionnaires en ressources humaines, en octobre 2002, afin de connaître leurs perceptions des difficultés de gestion reliées au vieillissement de la main-d'œuvre.

En novembre 2005, nous avons relancé ce sondage pour voir si le phénomène avait gagné du terrain ou non. Nous avons également interpellé les syndicats.

Voici quelques résultats comparatifs.

TABLEAU 1

Quel est le profil de l'ensemble de votre personnel ?

Sondage 2002	Sondage 2005
21 % Employés âgés de moins de 30 ans	17 % Employés âgés de moins de 30 ans
41 % Employés ayant entre 30 et 45 ans	41 % Employés ayant entre 30 et 45 ans
26 % Employés ayant entre 46 et 54 ans	30 % Employés ayant entre 46 et 54 ans
12 % Employés ayant plus de 55 ans	12 % Employés ayant plus de 55 ans

**Au cours des cinq prochaines années,
quel est le pourcentage de vos travailleurs qui prendront leur retraite ?**

Sondage 2002	Sondage 2005	Syndicats
Aucun : 18 %	Aucun : 13 %	
Moins de 10 % : 34 %	Moins de 10 % : ---	
Entre 10 et 25 % : 41 %	Entre 10 et 25 % : 53 %	72 %
Entre 25 et 50 % : 7 %	Entre 25 et 50 % : 7 %	
Plus de 50 % : 0 %	Plus de 50 % : 0 %	
	Autres : 27 %	28 %

Avez-vous prévu les remplacer ?

Sondage 2002	Sondage 2005	Syndicats
73 % oui	53 % oui	57 %
27 % non	21 % non	29 %
	13 % pas de réponse	14 %
	13 % autres	

À quel pourcentage ?

Sondage 2002	Sondage 2005
68 %	87 %

**Votre entreprise est-elle préoccupée
par le vieillissement de la main-d'œuvre ?**

Sondage 2002	Sondage 2005	Syndicats
28 % pas du tout	20 % pas du tout	0 %
21 % un peu	33 % un peu	44,5 %
39 % assez	27 % assez	44,5 %
12 % beaucoup	20 % beaucoup	11 %

**Si vous avez l'intention de remplacer des travailleurs au cours
des 5 prochaines années, pensez-vous que vous devrez surmonter :**

Sondage 2002	Sondage 2005	Syndicats
28 % Aucun problème important	20 % Aucun problème	14 %
54 % Quelques problèmes	46 % Quelques problèmes	43 %
18 % Beaucoup de problèmes	27 % Beaucoup de problèmes	43 %
	7 % Pas de réponse	

Votre entreprise a-t-elle établi ses politiques ou programmes de planification et gestion de sa main-d’œuvre d’expérience ?

Sondage 2002	Sondage 2005
oui 20 %	0 %
non 80 %	100 %

AUTRES DONNÉES

Compte tenu de tous les besoins en compétences, selon ce sondage, les *mesures considérées parmi les plus importantes* sont :

	2002	2005	Syndicats
• prendre des mesures pour garder les employés actuels	84 %	66 %	72 %
• améliorer la planification de la relève	68 %	47 %	86 %
• faire encadrer les jeunes travailleurs par les aînés	56 %	40 %	86 %

Au cours des deux dernières années, dans quelle mesure les réponses aux questions suivantes ont-elles changé pour vos travailleurs de 55 ans et plus ?

Parmi les énoncés	2002	2005	Syndicats
• Augmentation des demandes de retraite progessive	19 %	33 %	72 %
• Augmentation des demandes de conseils de préretraite	16 %	7 %	72 %

Note : En 2002, nous avions eu un taux de réponses des gestionnaires RH de 20 % (59 entreprises) et en 2005 de 5 % (15 entreprises). Quant aux syndicats, en 2002, un répondant et en 2005, 7 répondants.

RECOMMANDATIONS

Nous avons relevé des points forts et à améliorer dans la démarche utilisée dans les phases 1 et 2 de notre projet et fait un certain nombre de recommandations.

Parmi nos recommandations :

- la GPMO demande l’ouverture et l’appui de la direction, du syndicat et des travailleurs ;
- une bonne relation patronale-syndicale est indispensable pour amorcer une telle démarche ;

- une ressource interne ou externe responsable de l'implantation de ce mode de gestion est essentielle à l'avancement de la GPMO ;
- un soutien approprié est nécessaire afin de faciliter l'intégration de ce mode de gestion (outils, programmes de financement, mesures incitatives concrètes pour soutenir le changement de culture proposé) ;
- une sensibilisation importante en continu doit accompagner cette démarche.

Il est plus facile d'implanter une gestion prévisionnelle lorsqu'il y a une prise de conscience par les gestionnaires eux-mêmes du besoin réel de l'entreprise d'implanter une telle gestion. Il faut former les gestionnaires, cadres et représentants syndicaux à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience. Il faut s'assurer que la direction de l'entreprise (siège social) parraine le projet afin d'éviter les délais et les déceptions lorsque vient le temps de prendre des décisions.

Les comités sectoriels peuvent jouer un rôle important dans la promotion et l'implantation de ce type de gestion. Ce sont des intervenants branchés sur les entreprises de leur secteur et sur leurs spécificités.

Le soutien de fournisseurs externes est également important pour les entreprises afin de démystifier l'approche et de ne pas trop ajouter aux charges des responsables de ressources humaines déjà fort occupés. De plus, le fournisseur externe joue un rôle de premier plan lors du diagnostic de l'entreprise. Son expertise et son recul permettent d'analyser clairement le profil qui se dessine et les possibilités qui s'y rattachent. De plus, il assure une confidentialité lors des entrevues individuelles.

Il est illusoire de croire que les entreprises vont s'approprier ce mode de gestion sans soutien. Les gestionnaires sont trop occupés à la gestion quotidienne. Lorsqu'ils sont guidés, ils prennent le temps d'y réfléchir et tous nous ont dit qu'ils n'auraient pas fait tout ce travail sans nous. Ils considèrent que c'est une grande valeur ajoutée pour l'entreprise et comptent maintenir les programmes implantés.

Outre le soutien d'un expert, un soutien financier aux entreprises inciterait ces dernières à implanter une telle gestion (frais de gestion).

Il faut augmenter à nouveau le soutien financier actuel du programme d'ARTT d'Emploi-Québec ou obtenir un autre type de financement en complément afin que cette mesure de maintien en emploi corresponde mieux à la réalité financière de ces travailleurs.

Nous sommes persuadés que notre coffre à outils en GPMO est utile pour l'ensemble des entreprises de notre secteur ainsi que pour les secteurs désirant offrir ce type de soutien aux entreprises québécoises.

Cependant, il reste encore énormément de sensibilisation à faire pour convaincre les entreprises d'adhérer à la gestion prévisionnelle de leur main-

d’œuvre d’expérience. Les deux paliers de gouvernement doivent également faire de la sensibilisation et offrir des mesures incitatives concrètes pour soutenir le changement de culture que nous proposons de mettre en place.

D’autres effets positifs identifiés à la suite d’une démarche de GPMO en entreprise

- Motivation accrue des travailleurs de 55 ans et plus à la suite de leur implication dans la démarche (reconnaissance).
- Les améliorations proposées sont bénéfiques à tous les travailleurs dans l’entreprise, sans égard à leur âge (réflexion sur la planification de la retraite, améliorations ergonomiques de postes de travail, rotation de poste, etc.).
- Même si certains programmes ne sont pas accessibles à tous (ex. : ARTT après 55 ou 60 ans), cela peut constituer une mesure de rétention et d’attraction de la main-d’œuvre pour la qualité de vie en emploi offerte à ces travailleurs.

Annexe 1
« VIVRE SANS TEXTILE ? IMPOSSIBLE ! »
Communiqué, août 2006

Vous bondissez du *lit*, et après la douche, enveloppé d'un douillet *peignoir*, vous révisez votre plan de la journée : commander les nouveaux *stores vénitiens* pour la cuisine, passer au garage acheter de nouveaux *pneus*, conduire votre fils au *camping* et votre fille à son cours de *deltaplane*, faire un arrêt à la pharmacie pour acheter du *sparadrap* et de la s*oie dentaire*, vous occuper des *passeports*…

En route, vous remarquez la *banderole* qui annonce l'arrivée d'un *chapiteau* de cirque et vous embarquez un autostoppeur dont le *sac à dos* semblait bien pratique. Au centre-ville, les *pompiers* déploient une *bâche* pour couvrir une maison et replient le *boyau d'incendie.* De retour à la maison, vous hésitez entre vous laisser tomber sur votre *hamac* ou vous jeter dans votre *piscine*, pour finalement opter pour simplement mettre votre *maillot de bain*…

Dans cette journée fictive, tous les termes en italique ont un lien avec le secteur textile. Qui a dit que le secteur textile n'avait pas d'avenir ? À n'en pas douter, l'industrie textile a déjà un pied, sinon les deux, dans le futur. Les développements envisagés relèvent déjà des découvertes scientifiques de demain, pas seulement de celles d'aujourd'hui.

Un brin d'histoire

Après avoir largement suivi l'accélération de la révolution industrielle à la suite de la mécanisation, l'industrie du textile a connu une poussée cruciale de son développement avec l'apparition de la fibre de verre. Amorcé il y a une soixantaine d'années, ce mouvement a ouvert des perspectives étonnantes et nous n'avons pas fini d'explorer les potentialités de ces textiles techniques. Mais actuellement, c'est une autre révolution qui est en émergence : celle des textiles « intelligents ». Capables de réagir à des signaux électriques, calorifiques ou physiologiques, ces fibres permettent de transmettre des informations précieuses sur une foule de sujets dont la santé humaine (par exemple des fibres capables de contrôler la tension artérielle). Incorporant des systèmes électroniques miniaturisés, les vêtements vont devenir ingénieux. C'est un domaine où la recherche est déjà bien amorcée et où les débouchés commerciaux promettent d'être nombreux. Les applications se multiplient de jour en jour : habit de pompier avec senseur thermique et alarme intégrés, veston avec système de télécommunication, tissu « peau digitale » à système de détection et mesure de pression avec senseur à fibre optique, soutien-gorge avec système d'alarme, senseur cardiaque, GPS et émetteur intégrés, vêtement nomade médicalisé avec capteur de chute intégré, etc.

Une réorganisation structurelle

Les grands changements du secteur textile ne concernent pas uniquement le type de produits ou la rapidité de production. Les événements politiques stimulent ou limitent l'expansion: de la Confédération à la crise de l'énergie (deux siècles plus tard), en passant par la croissance d'après-guerre, l'industrie du textile évolue et s'adapte aux réalités et aux exigences d'un monde en pleine mutation sur bien des plans…

Le premier janvier 2005, date à laquelle tous les quotas sur les échanges ont été supprimés, a d'ailleurs marqué pour l'industrie du textile le début d'une nouvelle ère sur le plan commercial: l'entrée dans l'esprit de la mondialisation.

Au Québec, comme dans d'autres pays industrialisés, les grandes usines ont, pour la plupart, disparu. La chute de tous les dinosaures de l'industrie textile et le rôle nouveau que les PME sont désormais appelées à assumer témoignent éloquemment d'une restructuration qui a été totale. Le portrait global a donc bien changé et l'industrie s'est réorganisée en profondeur.

Un maillon important de l'économie régionale

Le Centre-du-Québec est un leader dans le créneau émergent des textiles techniques et fonctionnels et compte plusieurs entreprises prometteuses. Cette région, comme la Montérégie et Chaudière-Appalaches, a décidé de miser localement sur la croissance des PME engagées dans la production textile. Les efforts de ces trois régions ont été reconnus par le Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE).

Les textiles techniques: un secteur d'avenir!

Dans le cadre du projet Accord, le MDEIE définit le créneau des textiles techniques et fonctionnels comme «des matériaux dérivés de polymères et de fibres textiles qui possèdent des caractéristiques spécifiques de rendement liées à leur fonction plutôt qu'à leur apparence». Les textiles techniques les plus porteurs de croissance sont les non-tissés et les tissus enduits. Ce créneau a rapidement évolué pour devenir un domaine d'activité autonome et particulièrement novateur qui répond aux besoins d'une grande variété de marchés industriels.

Les textiles techniques offrent donc des perspectives renouvelées aux industriels du textile traditionnel. Substituer aux matériaux traditionnels des

produits qui présentent des performances techniques égales ou supérieures et intégrer davantage de fonctionnalités devient l'enjeu majeur et les potentialités sont énormes.

En mesurant le chemin accompli par ce secteur, on peut sans se tromper affirmer qu'il a traversé une vague de modifications importantes qui a abouti, après un virage majeur, à un remaniement considérable. L'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies a changé à la fois les conditions du commerce international, le mode opératoire des entreprises et la nature des produits dont la fabrication les fera vivre. L'industrie est encore dans une période de transition et de bouleversements. Localement, certaines situations peuvent être très difficiles, mais les besoins mondiaux en textile ne diminuent pas et il se présente au contraire une série de possibilités d'applications nouvelles. Ces applications prennent le relais des anciennes et dessinent ce que sera l'industrie textile de demain.

Il sera bientôt nécessaire d'offrir un lieu d'échanges et de veille sur les textiles techniques, un peu comme cela se fait dans d'autres pays industrialisés qui ont pris conscience des véritables enjeux. Il faut poursuivre les efforts en mettant en place des outils collectifs d'information et de formation si l'on veut que le Québec prenne la place qui lui revient dans ce marché prometteur des textiles.

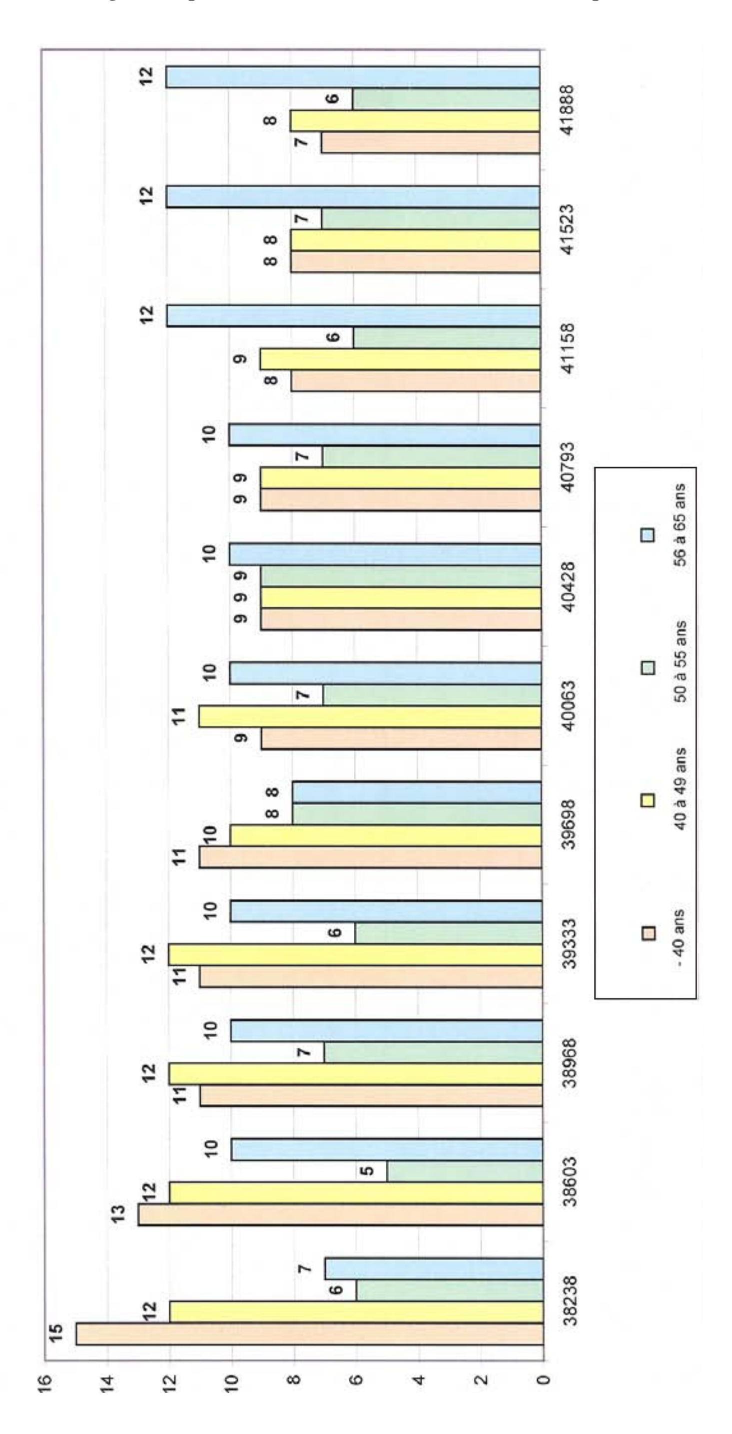
Source : CSMO Textile, août 2006.

Annexe 2

« PLANIFICATION DE LA RELÈVE », EXTRAIT DE L'OUTIL # 2, *GUIDE PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR PME*

Nom et prénom	Date de naissance	Âge au											Date d'embauche	02-mars-05	Occupation
		22-sept-04	22-sept-05	22-sept-06	22-sept-07	21-sept-08	21-sept-09	21-sept-10	21-sept-11	20-sept-12	20-sept-13	20-sept-14		Années d'ancienneté	
Guérin, Ludovic	17 août 1941	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	2 févr. 1998	7	aide général
Lapointe Jean-Louis	31 juil. 1942	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	16 sept. 1981	23	opérateur de métiers à tisser
Cayer, Jocelyne	11 déc. 1942	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	15 nov. 1965	39	aide général
Normand, Jean-Paul	20 sept. 1945	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	16 août 1999	6	opérateur de chariot élévateur
Beaupré, Alain	31 janv. 1946	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	25 avr. 1963	42	mécanicien
Blanchette, Françoise	12 août 1948	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	2 mars 1987	18	aide général
Charette, Sylvio	11 déc. 1948	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	20 août 1984	21	opérateur de métiers à tisser
Roy, Patrick	28 mai 1949	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	24 janv. 1973	32	technicien de laboratoire
Provencher, Hélène	19 janv. 1950	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	19 août 1968	37	inspecteur
Rochon, Mario	16 févr. 1950	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	21 août 1967	38	inspecteur
Paquin, Réal	2 août 1951	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	28 mai 1979	26	aide général
Chauvet, Nicolas	28 avr. 1953	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	15 juin 1970	35	opérateur de chariot élévateur
Blondin, Jacqueline	11 mai 1953	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	15 avr. 1974	31	emballeur
Fisette, Jacques	1 déc. 1955	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	9 janv. 1978	27	mécanicien
Cardin, Micheline	6 déc. 1955	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	25 juin 1999	6	teinturier
Gagnon, Ginette	2 mai 1956	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	3 oct. 1978	26	cardeur
Brassard, Sylvain	1 sept. 1956	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	2 mai 1977	28	aide général
Niquette, Stéphane	29 déc. 1958	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	10 mai 1977	28	opérateur de métiers à tisser
Dion, Jean-Pierre	1 mars 1959	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	6 mars 2000	5	aide général
Grandmont, Daniel	11 janv. 1960	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	22 avr. 2003	2	cardeur
Simon, Jean-Luc	25 avr. 1960	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	22 janv. 1980	25	aide général
Tousignant, Gérald	25 déc. 1960	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	23 mai 2000	5	aide général
Blouin, Sylvio	30 nov. 1962	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	15 mars 2004	1	cardeur
Gélineau, Michel	29 oct. 1963	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	20 oct. 1986	18	mécanicien
Morin, Macha	5 janv. 1965	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	28 août 1986	19	opérateur de métiers à tisser
Chassé, Luc	23 nov. 1965	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	23 févr. 1987	18	inspecteur
Sévigny, Diane	7 févr. 1966	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	16 sept. 1986	18	aide général
Dion, Jean	29 avr. 1966	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	2 févr. 1998	7	inspecteur
Savage, Tony	16 nov. 1966	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	10 mai 2004	1	opérateur de métiers à tisser
Perreault, Jean-Guy	6 août 1969	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	17 mars 2000	5	aide général
Ladouceur, Annie	26 mars 1970	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	1 juin 1992	13	inspecteur
Picotte, Normand	7 janv. 1973	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	28 juin 1999	6	cardeur
Garand, Jacques	31 oct. 1974	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	2 févr. 2004	1	aide général
Brunelle, Sylvie	16 avr. 1980	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	17 févr. 2004	1	aide général
Dubois, Jean-françois	17 mai 1980	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	25 août 2003	2	teinturier
Dubois, Robert	10 janv. 1982	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	7 avr. 2003	2	aide général
Cadorette, Steve	24 déc. 1982	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	3 juin 2002	3	aide général
Goupil, Gabriel	15 avr. 1983	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	4 févr. 2003	2	aide général
Labranche, Bernard	2 août 1984	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	19 janv. 2004	1	aide général
Gougeon, Gilles	22 déc. 1984	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	17 mai 2004	1	inspecteur

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec – *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*


Employés atteignant l'âge de la retraite au cours des 10 prochaines années
16
14
12
10
8
6
4
2
0
38238
15 12 6 7
38603
13 12 5 10
38968
11 12 7 10
39333
11 12 6 10
39698
11 10 8 8
40063
9 11 7 10
40428
9 9 9 10
40793
9 9 7 10
41158
8 9 6 12
41523
8 8 7 12
41888
7 8 6 12
- 40 ans
40 à 49 ans
50 à 55 ans
56 à 65 ans

Annexe 3
COFFRE À OUTILS – LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D’ŒUVRE D’EXPÉRIENCE

Table des matières

Veuillez prendre note que la propriété intellectuelle du coffre à outils appartient au Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’industrie textile du Québec.

Afin d’alléger le texte, le masculin est utilisé pour désigner aussi bien les hommes que les femmes.

BIBLIOGRAPHIE

Liste partielle des ouvrages consultés (GPMO)

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD) (2000). *Les travailleurs âgés victimes de licenciement massif et la préretraite*, Mémoire présenté au ministère du Développement des ressources humaines du Canada.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE TEXTILE DU QUÉBEC (CSMO) (2002). *La perception des travailleurs âgés et les mesures prises pour transférer l'expertise et préparer la relève*, Sondage mené par le CSMO Textile auprès des gestionnaires en ressources humaines.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUTRIE TEXTILE DU QUÉBEC (CSMO) (2005). *La perception des travailleurs âgés et les mesures prises pour transférer l'expertise et préparer la relève*, Sondage mené par le CSMO Textile auprès des gestionnaires en ressources humaines et des représentants syndicaux.

CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2002). *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre*, Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

D'AMOURS, M. et F. LESEMANN (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 ans à 64 ans,* Montréal, INRS–Culture et société, Institut national de la recherche scientifique, Université du Québec.

EMPLOI-QUÉBEC (2005). *Les travailleurs âgés d'aujourd'hui et de demain*, Publication Emploi-Québec, disponible en PDF sur les publications d'Emploi-Québec, <emploiquebec.net/publications/00_etude_travages2005.pdf>.

FIRME NADEAU BELLAVANCE (2002). « Maintien en emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans », Sondage, Opinion d'entreprises textiles sur le projet PPTA, Phase 1, Sherbrooke, février 2002.

SABA, T. (2003). *Gestion de la main-d'œuvre vieillissante : enjeux et stratégies d'intervention*, Montréal, École de relations industrielles de l'Université de Montréal/CPMT.

WALKER, A. (2002). *La gestion d'effectifs vieillissants, Guide de bonnes pratiques*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

La relève dans les organisations
Gestion d'un événement ou d'un processus ?

Eduardo Davel et Denis Robichaud

Ce chapitre vise à présenter l'état d'avancement des connaissances sur la gestion de la relève dans les organisations, ce qui nous permet d'identifier quelques défis majeurs et de proposer des nouvelles perspectives conceptuelles pour les recherches futures dans le domaine. Nous nous concentrons notamment sur les PME, car celles-ci sont souvent dirigées par une population vieillissante de propriétaires, comme c'est le cas au Québec. Nous nous attardons aussi au contexte de la relève de la direction au sein des organisations contrôlées et dirigées par les membres consanguins d'une famille, car il s'agit d'un contexte plus complexe et extrême, mêlant davantage les liens de filiation, de travail, de pouvoir et d'affection. Ce cas de figure soulève une situation potentiellement plus sensible de relève et nous permettra par conséquent de repérer plus facilement des problèmes et des enjeux qui peuvent être utiles pour mieux comprendre ce qui se passe dans d'autres contextes professionnels. D'une façon générale, la prémisse selon laquelle repose cette étude est que la gestion de la relève en entreprise suppose la gestion des rapports intergénérationnels et une gestion des âges.

À titre d'exemple, si nous regardons le cas du Québec, nous observons que les PME sont dirigées par une population vieillissante de propriétaires. Selon une étude récente menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (Bruce et Picard, 2005), 41 % des propriétaires de PME indiquent qu'ils ont l'intention de se retirer de leur entreprise d'ici cinq ans. Au cours des dix prochaines années, la proportion monte à 71 %. Par ailleurs, seulement 35 % des propriétaires de PME planifient leur relève et ce, le plus souvent de manière informelle. À l'instar des plans stratégiques de l'entreprise, la relève se planifie souvent implicitement sans que le successeur en soit informé. On peut dès lors imaginer les impacts advenant le décès subit d'un de ces propriétaires sur son entreprise et sur l'économie locale, régionale et nationale.

Par ailleurs, Deloitte et Touche (1999) mettent en évidence que les entreprises familiales canadiennes demeurent très dépendantes de leur dirigeant, généralement le fondateur de l’entreprise. Selon leur étude, plus de la moitié d’entre elles perdront leur dirigeant par son retrait des affaires (sa retraite) dans les dix prochaines années et ce pourcentage passe à 75 % dans les quinze prochaines années. Ces chiffres reflètent les tendances démographiques, notamment au Québec, où la population âgée entre 45 et 64 ans représente plus du tiers de la population et devrait passer à 40 % d’ici 2008 (Audet, 2004). Peut-on penser à l’impact sur l’économie du Canada, et plus particulièrement celle du Québec, étant donné qu’elles sont fondées sur les PME ? Statistique Canada indique que 75 % de toutes les entreprises emploient moins de cinq personnes et 95 % en emploient moins de cinquante. Ainsi, les PME emploient près de 60 % des travailleurs canadiens et créent 70 % des nouveaux emplois (Statistique Canada, 2002 *apud* Bruce et Picard, 2005).

De plus, la dimension familiale de la relève touche à des aspects socioculturels profonds, ce qui permet de saisir le processus de développement et celui de gestion de la relève dans toute sa complexité. Lorsqu’il est question de PME, les travaux font souvent référence à l’entreprise familiale. Statistique Canada évalue, en 1990, que 70 % des entreprises privées sous contrôle canadien sont des entreprises familiales (Hugron, 1991). Au Québec, les entreprises familiales représentent 90 % des PME, assurent 50 % de l’emploi total à travers la province et créent entre 70 % et 85 % des nouveaux emplois (Péloquin, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004). À la lumière de ces chiffres, il n’est pas surprenant de constater que la majorité des recherches des dernières années traitant du phénomène de la relève s’intéressent principalement au transfert à l’intérieur de la famille du fondateur, plus particulièrement aux enfants.

Cependant, les PME ont leur talon d’Achille. Perpétuer le caractère familial suppose un transfert générationnel réussi de leur direction et de leur propriété et selon plusieurs estimations, seules 30 % des entreprises familiales réussissent leur premier transfert intergénérationnel. Le passage à travers les transferts intergénérationnels suivants de deuxième ou de troisième génération reçoit un taux de survie encore plus faible (Plante et Grisé, 2005). L’impact d’un tel taux de disparition des entreprises familiales sur le tissu socioéconomique a amené plusieurs chercheurs à s’intéresser au processus successoral et plus particulièrement à sa planification dans le but d’aider les PME à passer ce difficile cap.

Malgré l’importance flagrante de la question de la relève pour la pérennité des entreprises et pour le développement local, les travaux existants de recherche non seulement s’axent majoritairement sur des visions linéaires, mais ils fournissent des ressources conceptuelles limitées pour améliorer la pratique de la relève en entreprise. De plus, peu d’études sont réalisées sur la relève dans le cadre des PME familiales (Inoussa et St-Cyr, 2000 ; Cadieux et Lorrain, 2002). Toutefois, l’analyse des travaux répertoriés nous conduit à proposer une avenue de recherche centrée sur une vision de la relève en tant

que processus afin de compléter les visions existantes de la relève en tant qu'événement. D'une manière générale, nous voulons contribuer à enrichir cette voie de recherche à travers une première réflexion sur l'état des connaissances, les difficultés et les défis en termes de recherche sur la gestion de la relève dans les PME familiales.

Le chapitre est structuré de la façon suivante. D'abord, nous soulevons l'importance et les divers angles de la problématique de la relève, en mettant l'accent sur la relève au plan de la direction des PME familiales. Ensuite, nous proposons et examinons deux visions contrastées de la succession : comme événement et comme processus. Dans la dernière section, nous mettons en évidence deux voies de recherche pour approfondir la vision de la succession comme processus. Il s'agit ici d'aborder la succession à partir des concepts (processus) de socialisation et d'apprentissage.

L'IMPORTANCE ET LA COMPLEXITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA RELÈVE

Des études empiriques réalisées au Québec sur la transmission intergénérationnelle montrent que la phase du règne conjoint se fait, en moyenne, sur dix ans (Hugron, 1991 ; St-Cyr et Richer, 2003). Force est de constater que les entreprises familiales sont mal préparées à la planification de la relève de leur dirigeant. À cet égard, l'étude de Feltham, Felthman et Barnett (2001) confirme ce constat. S'appuyant sur le même échantillon d'entreprises familiales canadiennes de l'étude de Deloitte et Touche (1999), Feltham, Felthman et Barnett (2001) mesurent le degré de préparation des entreprises à une transmission successorale à partir de trois dimensions de la préparation : familiale, financière et légale (juridique). Les résultats montrent que très peu de dirigeants ont choisi leur successeur et ont mis en place un processus visant sa sélection. De plus, il apparaît que les parents ne discutent pas de succession avec leurs enfants, même si cette dernière est imminente, et peu d'entre eux conçoivent un plan d'urgence assurant la continuité de l'entreprise en cas de décès ou d'invalidité. Toutefois, le degré de préparation augmente légèrement lorsque le moment de la retraite du dirigeant approche. Bref, les entreprises familiales ne sont pas préparées financièrement et légalement pour opérer la succession, même lorsque la date de la retraite approche.

De son côté, l'étude de la FCEI mentionne aussi que la majorité des entreprises ayant choisi un successeur prévoit réaliser le processus de transfert sur une période de cinq ans. C'est donc dire que la forte proportion des propriétaires qui n'ont pas de plan de relève et ceux qui prévoient se retirer d'ici cinq ans ont déjà pris un retard important qui risque de contribuer à l'échec de leur relève. De plus, une étude menée en 1976 auprès de 35 entreprises montre que le transfert de pouvoir de la première à la seconde génération se produit rarement lorsque le fondateur est vivant (Barnes et Hershon, 1976). Si ces

résultats sont toujours d'actualité, on imagine l'impact du décès du propriétaire d'une entreprise sur les économies locale, régionale et nationale. À partir de ces conditions et conceptions, la relève de l'entreprise prend davantage la forme d'un événement plutôt que d'un processus.

Mais avant d'élaborer un plan de relève, il faut d'abord que le propriétaire prenne conscience de l'importance et de la nécessité de voir la relève comme un processus plus large et diversifié. Cette situation est sûrement difficile car, d'une part, elle repose sur des façons de faire (et d'être) perçues comme «naturelles» (c'est-à-dire, allant de soi vu qu'elles sont institutionnalisées au sein de la dynamique familiale) et d'autre part elle touche les éléments émotifs, considérés par plusieurs comme les obstacles majeurs à la planification de la relève. Dans certains cas, cette situation vient même demander à l'entrepreneur d'abandonner à d'autres personnes (probablement étrangères à sa famille) la responsabilité d'assurer la pérennité et de poursuivre son œuvre à laquelle il est très attaché et très actif. Ce cheminement risque d'être encore plus long, exigeant et dangereux pour la survie de l'entreprise lorsque le propriétaire présume qu'un enfant, un frère ou une sœur, ou un parent prendra sa relève et se rend finalement compte que ce ne sera pas le cas.

Les changements de propriété et de direction des entreprises familiales ne prennent pas une forme unique. Les recherches identifient plusieurs options pouvant s'offrir au fondateur quant à sa succession. La première consiste à céder l'entreprise à un seul membre de la famille descendant direct du fondateur (fils ou fille). Cette option est la plus documentée dans les travaux de recherche. On trouve toutefois d'autres formes de direction et de contrôle des entreprises familiales. La seconde option serait de nommer un gestionnaire, gardien de l'entreprise, au poste de directeur général en attendant qu'un membre de la famille soit prêt à assumer cette fonction. Ce dernier peut même servir de mentor au successeur désigné. Une troisième option voudrait que le fondateur nomme un gestionnaire professionnel au poste de directeur général et conserve les actions de l'entreprise au sein de la famille. En absence de relève, le fondateur peut également soit liquider l'entreprise, soit la vendre en tout ou en partie. Enfin, le fondateur peut tout simplement ne rien faire et laisser à ses héritiers la tâche de disposer de l'entreprise après sa mort (Gersick et coll., 1997; Lansberg, 1999; Hirigoyen, 2002).

LA SUCCESSION COMME ÉVÉNEMENT

Parmi la diversité des thématiques et d'approches utilisées par les chercheurs pour étudier le phénomène de la relève en entreprise familiale, une conception générale de la relève est souvent partagée: celle de la relève comme un événement plus ou moins ponctuel. Les chercheurs peuvent considérer un temps relativement long pour préparer et planifier la relève, mais cela se fait toujours par rapport au désir du dirigeant de prendre sa retraite. La succession est ainsi

conçue comme un événement devant être considéré à la fin du parcours professionnel d'un entrepreneur. Regardons des illustrations des études qui s'appuient implicitement ou explicitement sur cette prémisse.

Un courant de recherche considère la relève comme un événement qui découle de la relation complexe entre une diversité d'acteurs et de leurs différents rôles. Ce courant voit l'entreprise familiale comme un système complexe dans lequel interagissent plusieurs sous-systèmes (Beckhard et Dyer, 1983; Rosenblatt et coll., 1985 et Hugron, 1991). Dans l'approche systémique, les sous-systèmes identifiés sont l'entreprise, la famille en général et les individus (le fondateur, les cadres supérieurs, les membres du conseil d'administration, etc.). Les composantes de chacun des sous-systèmes entrent en interaction et peuvent occasionner des conflits ou des tensions en fonction des divergences issues de leur culture, de leur identité, de leurs besoins et de leurs valeurs. Toute décision ou question est influencée et guidée par l'environnement général, le stade de développement de l'entreprise, sa culture, ses normes et ses traditions, la culture familiale, l'influence de la famille sur le fondateur et les motivations et les valeurs du fondateur ou du propriétaire. Le processus successoral est ainsi étudié en fonction des différents acteurs agissant au sein des entreprises familiales.

D'autres auteurs étudient l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie du cycle de vie de l'entreprise (Barnes et Hershon, 1976; Longenecker et Schoen, 1978; Handler, 1990; Hugron, 1991). Cette théorie cherche davantage à comprendre et à décortiquer les séquences de la période de succession. Ainsi, la relève est perçue comme une série d'événements. Certains auteurs comme Barnes et Hershon (1976) considèrent que le transfert générationnel devrait se faire simultanément aux étapes de transition organisationnelle. La première étape est celle d'une croissance organisationnelle réalisée sous une direction directe, généralement le fondateur. La seconde est déterminée par une croissance rapide des produits et de la position sur le marché et voit l'apparition d'une professionnalisation des fonctions de l'entreprise. Enfin, la troisième reflète une certaine maturité atteinte par l'entreprise avec un style de gestion plus impersonnel. Généralement, selon Barnes et Hershon (1976), les transitions entre les phases de l'entreprise et la transition intergénérationnelle devraient se faire approximativement en même temps. Cependant, les résultats de leur étude montrent que le transfert de pouvoir de la première à la seconde génération se produit rarement du vivant du propriétaire fondateur.

La conception de la relève à partir de plusieurs événements segmentés est présente dans plusieurs recherches axées sur la succession comme une séquence d'étapes. Par exemple, McGivern (1978) en identifie trois: (1) le choix du successeur est fait de manière officielle et se concrétise implicitement; (2) le successeur travaille à temps plein avec le prédécesseur et le transfert se fait au niveau des attitudes, des habiletés, des connaissances et du pouvoir; (3) le prédécesseur quitte et se désengage volontairement ou par la force des circonstances. Longenecker et Schoen (1978) y voient sept étapes: (1) le successeur s'initie

de manière passive aux valeurs et normes de l'entreprise ; (2) le successeur est introduit dans l'entreprise sans y être formellement employé ; (3) il y travaille à temps partiel ; (4) il y travaille à temps plein et devient fonctionnel ; (5) il occupe des postes de management et de supervision ; (6) il occupe le poste de président de l'entreprise ; et (7) il acquiert le statut de leader de l'entreprise. Churchill et Hatten (1997) perçoivent quatre étapes : (1) le fondateur est l'unique membre de la famille engagé directement dans l'entreprise ; (2) le successeur commence à se former et s'initie à l'entreprise ; (3) le fondateur et le successeur travaillent en partenariat ; (4) le transfert de pouvoir s'effectue.

Une recherche plus nuancée en matière de conception de la relève comme événement est celle de Handler (1990). L'auteure identifie quatre phases d'ajustement pendant lesquelles ont lieu les transferts de leadership, d'autorité, de pouvoir de décision et de propriété entre le prédécesseur et le successeur. La première phase est caractérisée par le fait que le prédécesseur gère seul l'entreprise et que le successeur n'a aucun rôle dans l'entreprise. Pendant la deuxième phase, le prédécesseur règne sur son entreprise (monarque), le successeur tient alors un rôle d'aide au niveau opérationnel. À la troisième phase, le successeur devient un gestionnaire (manager) et le prédécesseur délègue, il se transforme davantage en contrôleur. Enfin, dans la dernière phase, le successeur accède à la direction et le prédécesseur joue un rôle de consultant ou de conseiller. Handler (1990) voit donc le processus successoral comme une suite de rôles et d'événements qui déterminent les étapes de la succession. Pour elle, la relève repose sur un ajustement mutuel de rôles entre le prédécesseur et le successeur.

Un autre exemple porte sur la recherche d'Hugron (1991) qui distingue deux dimensions du transfert décortiquées en quatre étapes chacune. Premièrement, le transfert de leadership est constitué d'abord d'une période d'incubation où le successeur est introduit à temps plein pour y apprendre les valeurs, les normes et les comportements valorisés par la famille. Le père-fondateur jouit d'un double prestige et occupe le premier rôle. Dans un second temps, le choix du successeur s'amorce et se concrétise implicitement. Suivi dans un troisième temps d'un règne conjoint permettant au prédécesseur de transférer les connaissances, les attitudes, les habiletés de gestion et le pouvoir. Pour enfin déboucher sur le moment où le prédécesseur prend sa retraite et laisse la place au successeur qui devient le véritable dirigeant. La seconde dimension, plus technique, consiste au transfert de propriété. Cette dimension s'amorce avec la fixation du modèle de dévolution de la propriété sous l'égide de la famille, alors que le fondateur décide du partage, selon ses objectifs, parfois sous la pression du successeur. Par la suite, on consulte des experts (comptable, avocat, fiscaliste, notaire) afin de connaître les options assorties de leurs implications juridiques et fiscales. En troisième étape, le dirigeant, la famille et parfois le conseil d'administration examinent les possibilités et choisissent les solutions qui correspondent le plus aux objectifs de la famille. Enfin, les ententes sont officialisées et les documents signés, concluant ainsi le transfert de propriété. Dans le modèle d'Hugron (1991), les deux dimensions de la relève s'effectuent

à des temps différents et sont également de durées différentes. Le transfert de leadership s'enclenche avant le transfert de propriété et il s'échelonne généralement sur une période plus longue.

Dans une vision de la relève comme événement, les recherches peuvent fournir un certain nombre de facteurs de succès. Par exemple, une bonne condition financière de l'entreprise qui permettra d'attirer un successeur potentiel et sera à même de supporter la phase du règne conjoint. L'attribution, dans certains cas, d'avantages supplémentaires pour les employés clés de l'entreprise afin de les garder et une bonne communication. Un processus de succession qui se passe en douceur nécessite une direction claire, une flexibilité, une attitude non défensive et de très bonnes capacités en communication et en relations interpersonnelles. Les différentes parties engagées dans un processus de succession doivent être capables de critiquer avec tact mais également d'accepter la critique sans avoir recours à une attitude excessive de défense. Toutes les parties doivent être patientes, non destructrices et non insultantes (Rosenblatt et coll., 1985).

Des compétences peuvent aussi constituer des facteurs de réussite. Par exemple, dans une étude sur les stratégies de transmission réussie des PME québécoises, St-Cyr et Richer (2003a et b) identifient les compétences techniques et les habiletés comme premier critère de choix du successeur (32 % des cas). Le choix dans la famille vient en deuxième (17 %) ; la motivation, l'engagement et la détermination suivent de près (15 %). Trois profils de successeurs se dégagent nettement. Le plus répandu est celui d'un successeur qui a terminé des études collégiales ou universitaires, a acquis une expérience à l'extérieur de l'entreprise actuelle et est introduit dans l'entreprise au niveau de la direction ; ce profil correspond à 23 % des successeurs. Vient ensuite celui d'un successeur qui a terminé des études collégiales ou universitaires, qui n'a pas acquis d'expérience à l'extérieur de l'entreprise et est introduit à la base de ses activités ; ce profil correspond à 17 % des successeurs. Enfin, celui d'un successeur qui a complété des études secondaires, qui n'a pas travaillé à l'extérieur de l'entreprise, et qui est entré au niveau d'un poste de base dans l'entreprise familiale ; ce profil correspond à 9 % des successeurs.

Au chapitre de la planification du processus successoral, St-Cyr et Richer (2003a et b) identifient cinq niveaux de planification et constatent que la majorité des entreprises ayant effectué un transfert avec « succès » avaient réglé tous les éléments de planification du niveau 1 (succession personnelle, prévoyant un testament et des assurances personnelles sur la vie) et au moins un élément des niveaux 2 (incidences fiscales, prévoyant des assurances pour payer les impôts sur la succession et un gel successoral ou la mise sur pied d'une fiducie) et de niveau 3 (transfert de leadership, prévoyant un successeur choisi ou un successeur déjà dans l'entreprise ou un « coaching » actif du successeur). Les niveaux 4 et 5 portent sur la présence des structures aidantes (prévoyant un conseil d'administration et de famille) et sur l'après-transfert (prévoyant un rôle

satisfaisant pour le prédécesseur, des documents écrits sur la vision d'avenir de l'entreprise et une date fixée pour le départ du prédécesseur) (St-Cyr et Richer, 2003, p. 183).

Les recherches portant sur la relève comme un événement soulignent souvent que la succession doit être poussée par une volonté commune des deux générations de dialoguer afin de construire une vision du futur satisfaisant les deux parties, leur permettant de travailler ensemble afin d'atteindre une certaine continuité (Gersick et coll., 1997). Elles soulignent également que la continuité de l'entreprise familiale, après la relève, dépend également de l'acceptation du successeur comme dirigeant de l'entreprise, tant par les autres membres de la famille que par les employés et les partenaires de l'entreprise (Neubauer et Lank, 1998; Haddadj et d'Andria, 2001; Pichard-Stamford, 2002). Or, autant le dialogue intergénérationnel que la construction d'une vision de futur et l'acceptation du successeur comme étant légitime constituent des dimensions qui peuvent sans doute mieux s'expliquer lorsque notre conception de la succession repose davantage sur le processus d'interaction entre les générations et ce qui s'apprend et se socialise au cours de ces interactions continues.

LA SUCCESSION COMME PROCESSUS

Dans le but d'explorer les possibilités de regarder la succession à partir d'une conception fortement axée sur le processus, nous avons ciblé deux processus clés à la relève familiale de direction d'entreprise: la socialisation et l'apprentissage. Il s'agit de deux processus qui sont inhérents à l'être humain à tout moment de sa vie. Autrement dit, nous apprenons et socialisons sans arrêt, à chaque moment que nous sommes en relation avec une autre personne. Ainsi, ces deux concepts impliquent une dissolution des grandes étapes ou événements composant la relève et recentrent notre attention sur les processus communicationnels qui se produisent dans les relations quotidiennes entre les générations.

S'appuyant sur la recension des écrits qui étudient la gestion de la relève au sein des organisations familiales, nous observons que la notion de la relève comme événement est encore prédominante. Les auteurs se concentrent sur des événements précis pour étudier la socialisation ou l'apprentissage, ce qui laisse à des recherches futures le soin d'explorer théoriquement et méthodologiquement une vision de la relève comme processus continu. Dans cette section, nous ne proposons pas de théories spécifiques de socialisation et d'apprentissage qui seraient utiles à la réalisation des recherches futures. Par contre, nous présentons l'état actuel des recherches sur la relève qui intègrent la socialisation et l'apprentissage comme catégories analytiques.

La succession comme processus de socialisation

D'une façon générale, nous pouvons comprendre la socialisation comme un processus qui organise la formation et l'équilibre de la personnalité. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes qui assurent l'incorporation de la culture dans les personnalités individuelles et qui permet la maîtrise des éléments constituant une certaine culture d'appartenance (Dubar, 2000). Ainsi, la socialisation peut être vue comme une construction progressive du soi en tant que membre d'une communauté donnée qui participe activement à son existence et à son changement. Dans le champ de l'analyse organisationnelle, Van Maanen et Schein (1990) définissent la socialisation comme le processus par lequel un individu acquiert un savoir social et les compétences nécessaires pour assumer un rôle organisationnel.

La socialisation organisationnelle renvoie à l'idée du transfert d'une culture de travail d'une génération à l'autre, malgré le fait que les nouveaux membres apportent avec eux un certain potentiel de changement. À travers la socialisation, les personnes plus expérimentées s'assurent que les nouveaux intègrent les habitudes de travail afin que les traditions survivent, en les éduquant à voir le travail de la même façon qu'eux (Maanen et Schein, 1990). En ce sens, la socialisation concerne une transmission et un apprentissage de modes de pensées, d'information et de valeurs.

Dans le champ d'étude des entreprises familiales, quelques recherches s'intéressent au processus de socialisation des membres de la famille considérés comme les successeurs potentiels du dirigeant. Même dans le cas d'un groupe de successeurs potentiels (généralement les enfants du dirigeant), la socialisation s'effectue de manière individuelle probablement parce que, du à leur âge varié, leur entrée au sein de l'entreprise familiale ne se produit pas en même temps. Or, la caractéristique la plus observée du processus de socialisation des successeurs potentiels est certainement son caractère formel ou informel.

Il faut noter que dans les recherches répertoriées, on fait peu de liens entre les différentes théories de la socialisation et les informations recueillies dans les entreprises familiales. La seule référence que nous avons recensée est à l'égard du concept de socialisation primaire et secondaire, la socialisation primaire étant la socialisation familiale et la socialisation secondaire, la socialisation entrepreneuriale. Selon Berger et Luckmann (1966), les agents de socialisation ne sont généralement pas les mêmes dans la socialisation primaire et secondaire. Par ailleurs, la socialisation primaire ou socialisation familiale demeure le parent pauvre des études sur la socialisation des successeurs dans les entreprises familiales.

Dans la même veine, Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Saldana-Gonzalvo (2002) étudient le contenu du processus de socialisation des successeurs potentiels de la première à la seconde génération dans les entreprises familiales. Les auteurs reconnaissent que les valeurs sont le socle de la socialisation primaire.

La transmission des valeurs entre le fondateur et le successeur serait plus déterminante que l'existence même d'une planification formelle dans le processus de succession. La socialisation secondaire ou entrepreneuriale, qui repose sur l'existence d'une socialisation primaire, est décrite comme le processus qui permet l'acquisition d'un rôle ou d'une fonction spécifique dans l'organisation. De plus, pour éviter l'échec, les auteurs notent l'importance de l'existence d'une certaine cohérence, voire d'une cohésion entre la socialisation primaire et la socialisation secondaire. Cependant, Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Saldana-Gonzalvo (2002) ne précisent pas explicitement si la transmission de valeurs se fait au moment de la socialisation familiale ou de la socialisation entrepreneuriale. Néanmoins, cette recherche a le mérite d'être l'une des rares à s'intéresser au processus même de la socialisation des successeurs dans les entreprises familiales.

Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Saldana-Gonzalvo (2002) font l'hypothèse que le fondateur de l'entreprise familiale joue un rôle important dans les processus de socialisation et de succession. La nature des valeurs transmises par le fondateur aux successeurs et la façon dont se fait cette transmission de valeurs auraient un impact direct sur la réussite et la croissance de l'entreprise. Partant du principe que les contenus internalisés dans la socialisation primaire peuvent varier, les différents systèmes de valeurs parmi les fondateurs doivent être pris en considération dans l'analyse du processus de socialisation de la génération suivante. Par ailleurs, les éléments identifiés ayant une influence sur le succès de la socialisation entrepreneuriale des successeurs sont similaires à ceux mentionnés dans les recherches traitant du processus successoral : la stratégie et le moment d'entrée des successeurs dans l'entreprise, la qualité de la relation entre le fondateur et le successeur et le niveau de formation académique et professionnelle du successeur.

Deux autres études se sont intéressées, d'une part, au contenu des éléments sociaux transférés dans le processus de succession (Steier, 2001) et, d'autre part, à la nature même du processus de socialisation (Boyd, Upton et Wircenski, 1999). Parmi les éléments transférés lors d'un processus de succession, en plus du capital physique et humain, le capital social inclut tous les avoirs intangibles enchâssés dans les relations entretenues par l'entreprise et plus particulièrement son dirigeant. La connaissance de ces relations et de leur nature peut faciliter grandement la socialisation du successeur. Steier (2001) constate que la valeur du capital social sera conservée s'il existe un certain degré de coordination entre le dirigeant et son successeur. Cette activité représente un défi considérable étant donné que le capital social s'accumule généralement avec le temps et représente un des avoirs les moins fongibles de l'entreprise. L'activité de transfert et la gestion de cet avoir peuvent être critiques pour la survie et la réussite de l'entreprise.

Par ailleurs, Boyd, Upton et Wircenski (1999) recommandent le mentorat pour accompagner le successeur potentiel dans son processus de socialisation. Cependant, il n'est pas toujours clair si le mentor doit être ou non un membre de la famille ou si le processus doit être formel ou non. Les gestionnaires seniors

interrogés dans l'étude sont tous d'accord sur le fait que le mentorat est utile et qu'il présente de nombreux avantages. Cependant, les forces et les faiblesses de l'approche diffèrent selon les types de relation. Certains ont bénéficié d'un mentorat informel par un membre de la famille (62 %), d'autres ont vécu un mentorat informel par un professionnel non membre de la famille (23 %) et enfin, un autre groupe a reçu un mentorat formel par un membre de la famille (15 %). En conclusion de leur étude, les auteurs constatent que le succès d'un mentorat est déterminé par la bonne combinaison entre un membre et non-membre de la famille comme mentor et un processus formel ou informel.

En effet, le processus de socialisation peut aussi être pensé par rapport à des professionnels en dehors du lien familial de consanguinité. Lorsque le prédécesseur ne dispose pas d'au moins un successeur parmi les membres de sa famille, ou à l'inverse plusieurs membres de sa famille peuvent revendiquer son poste, il opte souvent pour l'engagement d'un dirigeant non familial. Toutefois, certains employés peuvent être formés et socialisés comme des membres « symboliques » de la famille, malgré le fait qu'ils n'ont pas de liens de consanguinité. Ces personnes sont donc considérées comme faisant partie de la relève familiale sur un autre plan.

La succession comme processus d'apprentissage

Le concept de socialisation inclut dans la définition un processus d'apprentissage de valeurs et des principes. L'accent mis sur l'apprentissage peut renforcer l'analyse de la socialisation et révéler des pistes intéressantes de recherche. En effet, l'acquisition de connaissances et d'habiletés relatives au transfert d'une entreprise est autant importante pour le successeur que pour le prédécesseur. Apprendre à gérer une entreprise, à développer une vision, à socialiser avec l'environnement externe ou à acquérir de la crédibilité et de la légitimité est certes l'affaire du successeur, mais le prédécesseur doit aussi apprendre à se retirer tout en assurant la continuité.

Nous avons repéré une seule étude qui se penche sur l'apprentissage dans les entreprises australiennes. Moores et Barrett (2002) ont réalisé une étude sur la façon dont les propriétaires d'entreprises familiales ayant du succès apprennent à gérer les différentes transitions dans leurs affaires et dans leurs propres vies. En gérant des entreprises familiales, certains paradoxes apparaissent et requièrent d'être traités de façon spécifique si l'entreprise veut rencontrer du succès. Ces paradoxes ne peuvent pas être résolus ni éliminés, ils ne peuvent qu'être gérés. Ainsi, les auteurs soutiennent que diriger une entreprise familiale signifie également gérer des paradoxes.

Afin de mieux appréhender la réaction des dirigeants des entreprises familiales, Moores et Barrett (2002) adoptent une perspective contingente. Une des priorités d'un futur dirigeant d'entreprise familiale est d'apprendre la gestion de soi et plus particulièrement l'autodiscipline sur laquelle le leadership reposera

éventuellement, incluant notamment la confiance en soi et une approche positive d'être en affaires avant tout pour soi-même. Les compétences en relations humaines sont également considérées comme vitales. De plus, selon les répondants, l'apprentissage de ces compétences doit se faire à l'extérieur de l'entreprise familiale. La nécessité de réaliser cet apprentissage à l'extérieur fait apparaître un premier paradoxe. Les compétences nécessaires pour une bonne gestion de soi peuvent être acquises au sein de l'entreprise familiale. Toutefois, pour que le futur dirigeant puisse être crédible aux yeux des employés et des divers partenaires de l'entreprise, cette expérience doit être acquise à l'extérieur, loin du favoritisme ou du népotisme. Plus important encore, les futurs dirigeants sentent le besoin de se prouver à eux-mêmes qu'ils sont crédibles grâce à l'expérience acquise. Par ailleurs, la règle de se former ailleurs peut entraîner un autre paradoxe, le risque que le successeur ne revienne pas dans l'entreprise familiale, lui faisant ainsi perdre son caractère familial.

Une autre dimension de l'apprentissage dans la recherche de Moores et Barrett (2002) constitue «l'apprentissage de l'entreprise familiale». Le futur dirigeant doit comprendre et évaluer les qualités particulières associées à l'entreprise familiale. Le cycle de vie dans lequel se trouve l'entreprise familiale peut apporter, dans ce cas, certains traits pertinents. Apprendre ce qu'est l'entreprise familiale nécessite de connaître ses valeurs et celles des individus à l'origine de sa création. La connaissance du cycle de développement de l'entreprise permet au successeur de concilier son développement futur avec les valeurs actuelles. Ces futurs dirigeants, doivent donc trouver des solutions pour un paradoxe particulier aux entreprises familiales: promouvoir et maintenir les principales valeurs de l'entreprise mise de l'avant par les prédécesseurs et faire évoluer l'entreprise sans pour autant imiter leur style de gestion ou adopter leurs stratégies.

Une autre dimension de l'apprentissage consiste à apprendre à «diriger l'entreprise» (Moores et Barrett, 2002). Le leadership représente une activité complexe pour tout dirigeant d'entreprise mais il l'est encore davantage pour les entreprises familiales. Le leadership impose un apprentissage plus complexe pour faire face au paradoxe que le successeur doit agir à la fois comme chef transactionnel et comme chef transformationnel. Gérer ce paradoxe signifie apprendre à exercer simultanément des approches transactionnelle et transformationnelle du leadership de manière formelle et informelle (de clan). Au fur et à mesure que l'entreprise se professionnalise, les successeurs introduisent des personnes de l'extérieur, des organismes formels, des systèmes d'information complexes ou d'autres moyens de contrôle qui formalisent la prise de décision et les autres pratiques de l'entreprise. Dans les faits, les successeurs préfèrent réaliser cette étape de façon furtive, afin de ne pas interférer trop brutalement à la fois sur les perceptions et la réalité.

La quatrième dimension est celle d'apprendre à «sortir de l'entreprise». Le dirigeant de l'entreprise doit apprendre à la quitter, selon Moores et Barrett (2002). Les façons de gérer le départ du prédécesseur de l'entreprise fami-

liale rendent le processus de succession plus logique même si le problème en lui-même est paradoxal : diriger et faire évoluer une entreprise dans le but de la quitter. Cependant, selon les répondants, mettre en place un processus logique ne le rend pas pour autant facile. Ainsi, la présence continuelle du prédécesseur qui n'accepte pas son nouveau statut et qui se donne un nouveau rôle actif dans l'entreprise peut rendre le processus de succession plus difficile et l'étendre indéfiniment dans le temps.

Avant d'occuper des hautes fonctions dans l'entreprise, les successeurs ont dû préalablement faire la preuve de la qualité de leur performance, et gagner la confiance de personnes externes et internes à l'entreprise. Le successeur doit être pris au sérieux lorsqu'il propose de nouvelles stratégies ou de nouvelles pratiques de gestion. La réalisation de ces activités de façon ordonnée est dans une large mesure la responsabilité du prédécesseur.

Apprendre à quitter l'entreprise familiale exige du prédécesseur la détermination du moment où il ne sera plus le dirigeant. Il doit se placer volontairement au ban de l'entreprise, ce qui va à l'encontre de tout ce qu'il a réalisé auparavant. Pour y parvenir, le prédécesseur doit planifier assez tôt son départ au moyen d'un plan de retraite et d'un plan de gestion du processus de succession très clair. Les répondants de l'étude de Moores et Barrett (2002) indiquent que le prédécesseur doit préférablement maintenir un rôle d'ambassadeur, de gouverneur, ou de conseiller pour le successeur en cas de besoin.

Une des seules recherches axées sur le processus d'apprentissage au sein des entreprises familiales relève la carence de conception de la succession comme un processus d'apprentissage. La recherche de Moores et Barrett (2002) repose notamment sur les dimensions nécessaires à l'apprentissage que sur le processus lui-même, avec ses blocages, ses mécanismes et ses résultats. De plus, l'apprentissage qui se fait au sein des rapports familiaux tout au long des périodes de l'enfance et de l'adolescence est aussi négligé par les recherches. Cet apprentissage peut révéler des dynamiques importantes de l'identité professionnelle, des pratiques de travail et des conflits intergénérationnels. Il constitue un domaine conceptuel encore peu exploré dans l'étude de la succession dans les organisations familiales.

CONCLUSION

Cette recherche a voulu dégager des voies fécondes de recherches en ce qui concerne la gestion de la relève et des rapports intergénérationnels au sein des organisations. Elle a été alors axée sur le cas spécifique de la relève de direction dans les entreprises familiales, ce qui a permis de repérer une conception clé sous-jacente aux études dans ce domaine. Il s'agit de la conception de la relève comme événement plus ou moins ponctuel régi par des étapes ou des phases plus ou moins déterminées dans le temps. À cette conception dominante, notre recherche en formule et en suggère une autre, axée plutôt sur les processus, notamment ceux de socialisation et d'apprentissage.

Des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale qui considèrent les processus de socialisation et d'apprentissage ont été systématiquement répertoriées et analysées. Nous avons souligné leurs forces et faiblesses lorsqu'il s'agissait de porter une attention centrale à la relève comme processus. Ainsi, il est possible de considérer la socialisation et l'apprentissage (à partir d'une vision de la relève comme processus) comme des concepts féconds pour faire avancer les études sur la relève de direction dans les entreprises familiales, mais aussi dans n'importe quelle situation de rapport intergénérationnel ou de gestion des âges en entreprise.

Une telle voie de recherche exige des modifications profondes dans l'étude de la relève, autant en ce qui concerne les méthodes que les théories mobilisées. Elle exige une vision plus large du processus de relève en tant que processus continu de socialisation et d'apprentissage qui se produit sur plusieurs plans (par exemple, plan de la gestion, des émotions, des rapports de pouvoir) et lieux. Ce qu'on apprend, par exemple, à la maison auprès de nos parents, peut déterminer notre volonté ou capacité de vouloir donner continuité à une affaire familiale. L'apprentissage et la socialisation dépassent alors les frontières, dans ce cas, de la sphère familiale et professionnelle. Les recherches futures ont donc à gagner en innovation lorsqu'elles reposent sur une vision large et plurielle de l'apprentissage et de la socialisation. Cela exige par conséquent une considération de ces processus non seulement lors des moments précis du parcours familial et professionnel du successeur et du prédécesseur, mais aussi sur une base quotidienne et permanente.

BIBLIOGRAPHIE

ARANOFF, C.E. et J.L. WARD (2000). « More than Family : Non-Family Executives in the Family Business », *Family Business Leadership Series*, n° 13, 71 p.

AUDET, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 20-26.

BARACH, J.A. et coll. (1988). « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, p. 49-56.

BARNES, L.B. et S.A. HERSHON (1976). « Transferring power in the family business », *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 4, p. 105-114.

BECKHARD, R. et W.G. DYER, Jr. (1983). « Managing Continuity in the Family-Owned Business », *Organizational Dynamics*, été, p. 5-12.

BERENBEIM, R.E. (1990). « How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management », *Family Business Review*, vol. 3, n° 1, p. 69-110.

BERGER, P.L. et T. LUCKMANN (1966). *The social construction of reality*, New York, Doubleday, 966 p.

BOYD J., N. UPTON et M. WIRCENSKI (1999). « Mentoring in Family Firms : A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions », *Family Business Review*, vol. 12, n° 4, p. 299-309.

BRUCE, D. et D. PICARD (2005). *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

CADIEUX, L. et J. LORRAIN (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6e Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, octobre.

CADIEUX, L. et J. LORRAIN (2004). « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? », *Gestion*, vol. 29, nº 3, p. 120-128.

CHUA, J.H., J.J. CHRISMAN et P. SHARMA (2003). « Succession and Non succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers », *Family Business Review*, vol. 16, nº 2, p. 89-107.

CHURCHILL, N.C. et K.J. HATTEN (1997). « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Business », *Family Business Review*, vol. 10, mars, p. 53.

DAVIS, P. et P.D. HARVESTON (1999). « In the Founder's Shadow : Conflict in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. 12, nº 4, p. 311-323.

DELOITTE & TOUCHE (1999). *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?*, Université de Waterloo, Centre d'études et de recherches fiscales de Deloitte & Touche, 17 p.

DERBER, C. & W. SCHWARTZ (1988). « Des hiérarchies à l'intérieur de hiérarchies : le pouvoir professionnel à l'œuvre », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, nº 2, p. 55-76.

DUBAR, C. (2000). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3e éd., Paris, Armand Colin, 255p.

DYER, G.W. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Franciso, Jossey-Bass Publishers.

DYER, G.W. Jr. (1988). « Culture and Continuity in Family Firms » *Family Business Review*, vol. 1, nº 1, p. 37-50.

DYER, G.W. Jr. (1989). « Integrating Professional Management into a Family Owned Business », *Family Business Review*, vol. 11, nº 3, p. 221-235.

EVETTS, J. (2003). « The Sociological Analysis of Professionalism : Occupational Change in the Modern World », *International Sociology*, vol. 18, nº 2, p. 395-415.

FELTHAM, T.S., G. FELTHMAN et J.J. BARNETT (2001). « Are Canadian Family Businesses Ready for Succession ? », *Isuma*, vol. 2, nº 4, p. 116-122.

FLETCHER, D. (2002). « A Network Perspective of Cultural Organizing and "Professional Management" in the Small Family Business », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, nº 4, p. 400-415.

GALLO, M.A. et H.A. VILESECA (1998). « Financial Perspectives on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm : An Empirical Study », *Family Business Review*, vol. 11, nº 1, p. 35-48.

GARCIA-ALVAREZ, E., J. LOPEZ-SINTAS et P. SALDANA-GONZALVO (2002). « Socialization Patterns of Successions in First- to Second-Generation Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 15, nº 3, p. 183-203.

GERSICK, K.E. et coll. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press.

HADDADJ, S. et A. D'ANDRIA (2001). « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 11-22.

HANDLER, W.C. (1990). « Succesion in Family Firm : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practive,* vol. 15, nº 1, p. 37-57.

HIRIGOYEN, G. (2002). « Le gouvernement des entreprises familiales », dans J. Caby et G. Hirigoyen (dir.), *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica, p. 17-31.

HUGRON, P. (1991). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, Montréal, Institut de recherches politiques, Les Presses HEC.

INOUSSA, R. et L. ST-CYR (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans les PME familiales*, Cahier de recherche n° 00-01, Chaire de développement et de relève de la PME, École des Hautes Études commerciales de Montréal, mars.

IBRAHIM, A.B. et W.H. ELLIS (1994). *Family Business Management : Concepts and Practice*, Dubuque, Kendall/Hunt Publishing Company, 555 p.

LANSBERG, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business*, Boston, Harvard Business School Press, 360 pages.

LEACH, P. (1991). *The Family Business*, Londres, Stoy Hayward, 265p.

LONGENECKER, J.G et J.E. SCHOEN (1978). « Management Succession in the Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6.

MCCONAUGHY, D.L. (2000). « Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm : An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance », *Family Business Review*, vol. 13, n° 2, p. 121-131.

MCGIVERN, C. (1978). « The Dynamics of Management Succession », *Management Decision*, vol. 16, n° 1, p. 32-42.

MOORES, K. et M. BARRETT (2002). *Learning Family Business : Paradoxes and Pathways*, Ashgate, Aldershot, 175 p.

NEUBAUER, F. et A.G. LANK (1998). *The Family Business : Its Governance for Sustainability*, New York, Routledge.

PÉLOQUIN, L.E. (2002). *Les successeures dans les entreprises familiales québécoises*, Montréal, HEC Montréal. Mémoire de maîtrise, 119 p.

PICHARD-STAMFORD, J.P. (2002). « La légitimité du dirigeant familial », dans J. CABY et G. HIRIGOYEN, *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica, p. 33-55.

PLANTE, A. et J. GRISÉ (2005). « L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises », *Organisation et territoires*, hiver.

POZA, E.J., A. THEODORE et A. MAHESHWARI (1997). « Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report », *Family Business Review*, vol. 10, n° 2, p. 135-155.

ROSENBLATT, P.C. et coll. (1985). *The Family in Business*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 303 p.

ST-CYR, L. et F. RICHER (2003a). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*, Rapport d'enquête présenté au ministère de l'Industrie et du Commerce et au Fonds de solidarité du Québec, 118 p.

ST-CYR, L. et F. RICHER. (2003b). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

STEIER, L. (2001). « Next-Generation Entrepreneurs and Succession : An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital », *Family Business Review*, vol. 14, n° 3, p. 259-276.

VAN MAANEN, J. et E.H. SCHEIN (1990). « Toward A Theory of Organizational Sociolization », dans B.M. Staw et L.L. Cummings (dir.), *Personality and Organizational Influence,* Greenwich, JAI Press.

Table des matières

Notices biographiques des auteurs

Philippe Apparicio est professeur adjoint à l'INRS–Urbanisation, culture et société, membre du Laboratoire d'analyse spatiale et d'économie régionale (LASER) et chercheur régulier au Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé.

Ali Béjaoui est professeur en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais. Il était auparavant attaché au Programme de recherche institutionnelle du gouvernement fédéral et travaille actuellement sur les emplois non standards dans un contexte de vieillissement de la population.

Michel Bigaouette est conseiller à l'emploi de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires sociales (ASSTSAS). Il assiste actuellement les CHSLD qui mettent en place un milieu de vie et qui souhaitent intégrer les préoccupations de santé et de sécurité du travail dans leur projet de transformation organisationnelle.

Madeleine Bourdouxhe est chercheure au Service veille et gestion de la qualité à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Esther E. Cloutier est chercheure à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, et auteure de plusieurs recherches sur l'organisation du travail et la santé au travail.

Linda Cyrenne est chargée de projets au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.

Eduardo Davel est professeur à la Téluq-UQAM. Ses domaines de recherche et d'enseignement sont la culture des organisations, la gestion de la relève et des ressources humaines, l'apprentissage organisationnel et l'entreprise familiale.

Hélène David, sociologue, est chercheure invitée au Département de sociologie et membre du Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal. Elle est également chercheure, formatrice et consultante autonome. Elle est l'auteure de nombreux ouvrages qui, depuis les quinze dernières années, ont porté plus particulièrement sur le vieillissement au travail.

Jacqueline de Bruycker est chargée de projet à la Centrale des syndicats démocratiques, responsable de différents projets de recherches-actions menés sur le thème du vieillissement de la main-d'œuvre, et auteure de plusieurs ouvrages ciblant l'intervention syndicale en milieu de travail.

Isabelle Gagnon est chercheure au sein du Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal.

André Grenier est économiste et coordonnateur de l'équipe d'analyse du marché du travail au Centre d'étude de l'emploi et de la technologie (CETECH) d'Emploi-Québec.

Anne-Marie Guillemard est professeure à l'Université Paris-V, membre de l'Institut universitaire de France et de l'Académie européenne des sciences, ainsi que vice-présidente du Réseau européen de recherche Changing Labour Markets, Welfare Policies and CitizenShip. Elle a publié de nombreux articles et ouvrages sur les politiques sociales, le vieillissement au travail et les politiques de gestion des âges dans divers pays européens.

Denis Harrisson est professeur au Département Organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Il dirige également le Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir.

Élise Ledoux est chercheure à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail et professeure associée à l'Université du Québec à Montréal ainsi qu'à l'Université Laval. Ses recherches portent sur l'organisation du travail et la conception des espaces, sur la relation de service et la prévention dans le secteur des services ainsi que sur l'intégration de la SST dans les projets de transformation organisationnelle.

Solange Lefebvre est chercheure au sein du Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal.

Frédéric Lesemann est directeur du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales et coordonnateur du Groupe interdisciplinaire de recherche sur les Amériques (GIRA). Il vient de publier en collaboration l'ouvrage *Vieillissement au travail, emplois et retraite* aux Éditions Saint-Martin.

Elmustapha Najem est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et chercheur au Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST). Ses intérêts de recherche sont la gestion de la diversité de la main-d'œuvre dans les organisations et les processus et systèmes de gestion des politiques publiques du travail.

François Ouellet est professionnel scientifique au sein du Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal. Ses intérêts de recherche sont les liens entre organisation du travail et santé physique et psychologique ainsi que la dynamique de travail et la méthodologie qualitative.

Renaud Paquet est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et chercheur au Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST). Ses recherches portent sur la négociation collective, la transformation des relations de travail, les relations de travail dans le secteur public et le syndicalisme.

Denis Robichaud est professeur à la Téluq-UQAM en stratégie et management. Ses recherches portent sur la relève en entreprise, la création d'entreprises par les immigrants, l'innovation dans les entreprises de la nouvelle économie, la formation en entreprise et le développement local.

Sylvain Schetagne est présentement agent de recherche à l'Alliance de la fonction publique du Canada. Il a également été agent principal de recherche pour le Conseil canadien de développement social ainsi que consultant pour diverses organisations de la société civile québécoise. Il a réalisé des publications portant sur l'intégration des jeunes sur le marché du travail et sur le vieillissement de la main-d'œuvre.

Anne-Marie Séguin est professeure chercheure à l'INRS–Urbanisation, culture et société, chercheure membre du Réseau Villes, Régions, Monde (VRM) et responsable du projet «Vulnérabilité sociale et gestion urbaine» du Groupe interuniversitaire de Montréal – Villes et développement.

Angelo Soares est professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal. Il conduit des recherches sur le harcèlement psychologique au travail, ainsi que sur les émotions et la santé mentale au travail. Actuellement, il prépare le livre *Les larmes au travail* qui sera publié aux Éditions La Dispute.

Catherine Teiger est chercheure au CNRS, laboratoire G. Friedmann, et au laboratoire d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) à Paris.

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Téluq-UQAM, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, et cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail. Elle est coauteure d'un ouvrage collectif intitulé *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante*.

ÉTUDES D'ÉCONOMIE POLITIQUE



Sous la direction de
L'ASSOCIATION D'ÉCONOMIE POLITIQUE

PARUS

La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie
Enjeux et défis
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Rémy Tremblay
2006, ISBN 2-7605-1460-9, 420 pages

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2005, ISBN 2-7605-1385-8, 304 pages

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable
Quels enjeux ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2004, ISBN 2-7605-1324-6, 236 pages

La nouvelle économie
Où? Quoi? Comment?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais
2002, ISBN 2-7605-1194-4, 314 pages

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle
Rôle des acteurs et des collaborations
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global
Les scènes territoriales de la reconversion
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi
Le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme
Quel rôle pour les mouvements sociaux?
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 224 pages

Innovation, technologie et qualification
Multidimension et complexité du processus d'innovation
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 292 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie
Actes du 13e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?
Actes du 12e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire
Intégration économique, intégration sociale?
Sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement?
Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Hamel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 238 pages

Mondialisation et régionalisation
La coopération économique internationale est-elle encore possible?
Sous la direction de Christian Deblock et Diane Éthier
1992, ISBN 2-7605-0696-7, 400 pages

La Perestroïka
Économie et société
Sous la direction de David Mandel
1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise
Évolutions sectorielles 1960-1985
Sous la direction d'Yves Bélanger et Laurent Lepage
1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

L'autre économie. Une économie alternative?
Sous la direction de Benoît Lévesque, André Joyal et Omer Chouinard
1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Métamorphose de la pensée libérale
Sur le néo-libéralisme actuel
Sous la direction de Lizette Jalbert et Lucille Beaudry
1987, ISBN 2-7605-0468-9, 237 pages,

ÉTUDES D'ÉCONOMIE POLITIQUE



PARUS

La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Rémy Tremblay
2006, ISBN 2-7605-1460-9, 304 pages

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2005, ISBN 2-7605-1385-8, 304 pages

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable
Quels enjeux ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2004, ISBN 2-7605-1324-6, 236 pages

La nouvelle économie
Où? Quoi? Comment?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais
2002, ISBN 2-7605-1194-4, 314 pages

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle
Rôle des acteurs et des collaborations
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global
Les scènes territoriales de la reconversion
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi
Le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme
Quel rôle pour les mouvements sociaux?
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 224 pages

Innovation, technologie et qualification
Multidimension et complexité du processus d'innovation
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 292 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie
Actes du 13e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?
Actes du 12e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire
Intégration économique, intégration sociale?
Sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement?
Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Hamel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 238 pages

Mondialisation et régionalisation
La coopération économique internationale est-elle encore possible?
Sous la direction de Christian Deblock et Diane Éthier
1992, ISBN 2-7605-0696-7, 400 pages

La Perestroïka
Économie et société
Sous la direction de David Mandel
1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise
Évolutions sectorielles 1960-1985
Sous la direction d'Yves Bélanger et Laurent Lepage
1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

L'autre économie. Une économie alternative?
Sous la direction de Benoît Lévesque, André Joyal et Omer Chouinard
1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Métamorphose de la pensée libérale
Sur le néo-libéralisme actuel
Sous la direction de Lizette Jalbert et Lucille Beaudry
1987, ISBN 2-7605-0468-9, 237 pages,

Le vieillissement de la population est un des enjeux majeurs des prochaines décennies. Cet ouvrage établit d'abord l'état des lieux à propos du vieillissement, de la retraite et des aspirations de fin de carrière des individus, tout en s'interrogeant sur la culture de la retraite qui domine dans nos sociétés. Les auteurs présentent ensuite l'idée d'un nouveau management des âges et des temps sociaux, tout en reconnaissant la diversité des réalités des milieux de travail et, de ce fait, la nécessaire diversité des solutions.

Ont collaboré à cet ouvrage

Philippe APPARICIO
Ali BEJAOUI
Michel BIGAOUETTE
Madeleine BOURDOUXHE
Esther E. CLOUTIER
Linda CYRENNE
Eduardo DAVEL
Hélène DAVID
Jacqueline de BRUYCKER
Isabelle GAGNON
André GRENIER
Anne-Marie GUILLEMARD
Denis HARRISSON
Élise LEDOUX
Solange LEFEBVRE
Frédéric LESEMANN
Elmustapha NAJEM
François OUELLET
Renaud PAQUET
Denis ROBICHAUD
Sylvain SCHETAGNE
Anne-Marie SÉGUIN
Angelo SOARES
Catherine TEIGER
Diane-Gabrielle TREMBLAY

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure titulaire à l'Université du Québec à Montréal (Télé-université), titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail et membre du Réseau canadien de recherche sur les systèmes d'innovations (RRSI). Elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I, de Lille I, de Louvain-la-Neuve, à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon III, ainsi qu'à la European School of Management.

ISBN 978-2-7605-1499-7

